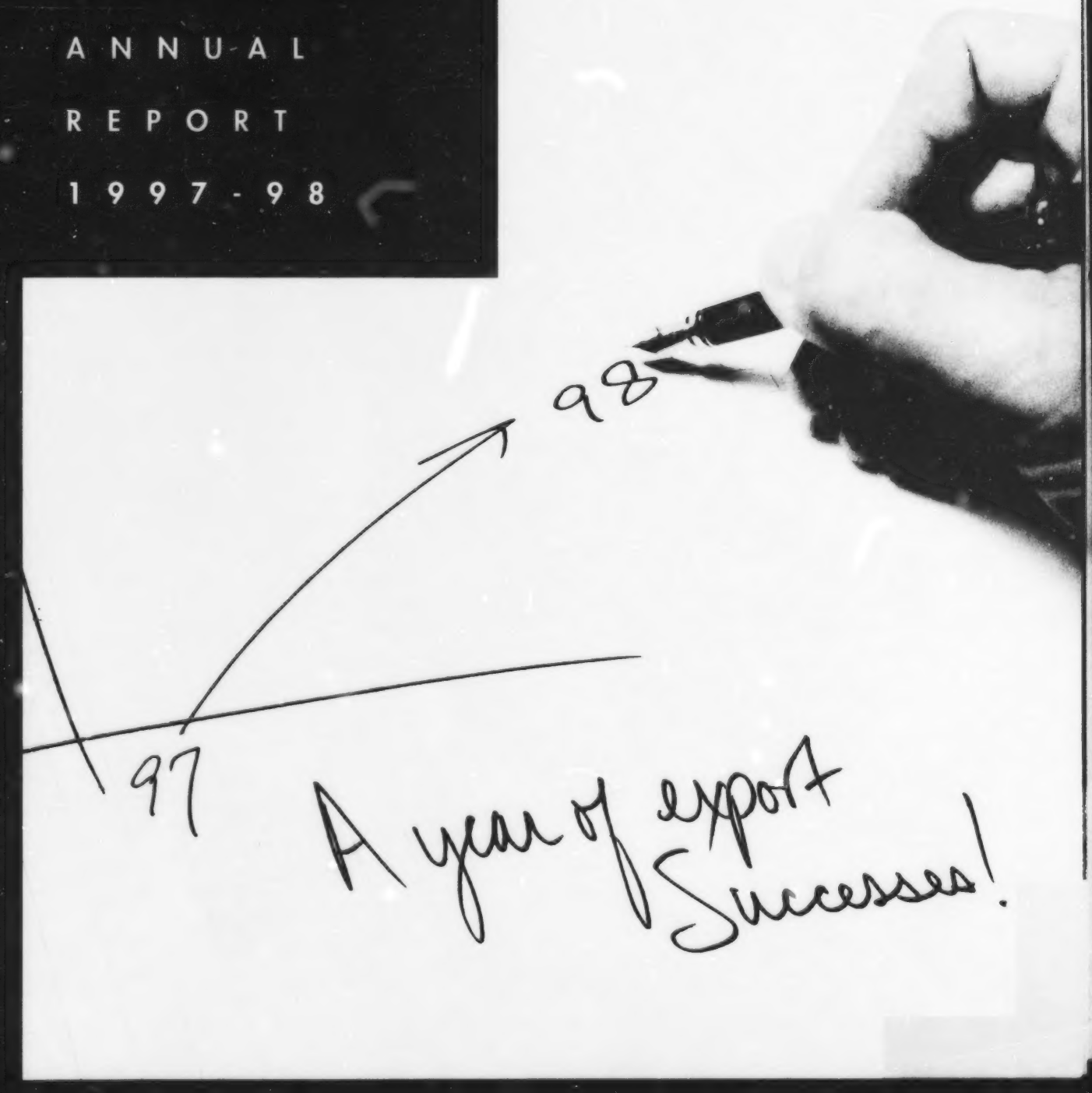
# CANADIAN COMMERCIAL CORPORATION

# ANNUAL REPORT 1997-98



## BOARD OF DIRECTORS

***(April 1, 1997 to March 31, 1998)***

***Chair: Robert G. Wright***
*President of the Canadian Commercial Corporation*
*and Deputy Minister,*
*Department of Foreign Affairs and International Trade*
*Ottawa, Ontario*

***Mr. John Banigan***
*Assistant Deputy Minister, Industry Sector*
*Industry Canada*
*Ottawa, Ontario*

***Ms. Helen Gillespie***
*Vice-President, Contract Packaging*
*SweetRipe Drinks Ltd.,*
*Mississauga, Ontario*

***Mr. R. Leonard McNeil,*** *CA*
*Partner,*
*Grant Thornton*
*Halifax, Nova Scotia*

***Ms. Kathryn McCallion***
*Assistant Deputy Minister*
*International Business, Passports, and Consular Affairs,*
*Department of Foreign Affairs and International Trade*
*Ottawa, Ontario*

***Mr. André Trépanier,*** *FCA*
*Partner*
*KPMG*
*Montréal, Quebec*

## OFFICERS

***Robert G. Wright***
*President and Chairman of the*
*Board of Directors*

***Douglas Patriquin***
*Executive Vice-President*
*and Chief Operating Officer*

***Stephen A. Bigsby***
*Director, Business Development*

***Gilles Carpentier***
*Director, Corporate Services*

***Yvon Jolicoeur***
*Director, Major Projects*

***Glen Nichols***
*Director, External Relations and*
*Corporate Planning*

***Mike Pantazi***
*Director, Finance and Risk Management*

***Tamara Parschin-Rybkin***
*General Counsel and Secretary*

***Canadian Commercial Corporation***
*50 O'Connor Street*
*Suite 1100*
*Ottawa, Ontario K1A 0S6*

*Design: Accurate Design & Communication Inc.*
*Printing: Gilmore Printing Services Inc.*

Printed on Canadian recycled paper, using
vegetable dyes and water-based varnishes.

Canada

101-00409/

# TABLE OF CONTENTS


*Introduction*

Our Impact on Canadian Exporters 2

A Message from the Minister 3

Role and Objectives of the Corporation 4

CCC's Corporate Strategy 5

President's Message 6

*Markets*

The World Environment 9

Keeping the Window Open to the U.S. 10

Matching Opportunities to Canadian Capabilities 12

Finding New Markets Through CCC 13

The PPP: Working Capital for Small Exporters 17

Risk Management 17

CCC and Cost Recovery 18

CCC and Team Canada 18

*CCC's Performance in Review*

20 Business Objectives

21 Other Performance Indicators

*Serving Clients*

22 Exporters Rank CCC First on Overall Value

23 Corporate Governance

24 The Way Ahead

26 CCC's Activities Around the World

*Financial Statements 1997-98*

29 Management Responsibility for Financial Statements and Auditor's Report

30 Balance Sheet as at March 31, 1998

31 Statement of Operations and Retained Earnings for the year ended March 31, 1998

32 Statement of Changes in Financial Position for the year ended March 31, 1998

33 Notes to Financial Statements March 31, 1998

# Introduction

## Our impact on Canadian exporters

CCC helped more clients export more products into more markets last year than any other year in our history. We achieved record volume increases in our main business lines and we did it by focusing on what we do best: providing exporters with an international contracting service which assists them at all phases of developing proposals, bidding, contract negotiation, contract administration and payment. CCC fills a unique niche in the Canadian trade community and our customers recognize this. They like the hands-on approach and special attention they get from our team. Our emphasis on service has earned from our clients their highest satisfaction ratings among all the Canadian trade agencies they use. In an increasingly competitive global environment, our exporters benefit from the access to specialized markets we provide and our practical, value-added skills which improve the bottom line on their export sales. As a federal agency, CCC plays a key role in the Government of Canada's trade plan. Exporters and their customers abroad know that with our support, they have the power of Canada behind their deal. And for Canadian business, that equals sales.

*Hon. Sergio Marchi, P.C., M.P.*
*Minister for International Trade during the Canadian Business Women's International Mission to Washington D.C.*

## A MESSAGE FROM THE MINISTER

***"The Canadian Commercial Corporation provides specialized contracting services which are highly valued by its many clients, especially small and medium-sized exporters. These services enable Canadian exporters to win sales in difficult markets. In many instances these export contracts would not be won without the high quality, value-added expertise of CCC. Working in tandem with CCC, Canadian exporters are seizing international opportunities, which in turn create jobs and growth here at home. It is the type of partnership activity of which I am very proud. I am committed to ensuring that CCC retains and even strengthens its ability to support Canadian exporters."***

## ROLE AND OBJECTIVES OF THE CORPORATION

Canadian Commercial Corporation (CCC) is a Crown Corporation, wholly owned by the Government of Canada, with the broad legislated mandate of assisting in the development of trade between Canada and other nations. For over 52 years, CCC has been an effective trade tool for Canada, helping exporters win and complete sales in difficult markets, primarily those of foreign governments and international organizations.

CCC provides Canadian exporters with a wide range of contracting services which enhance their access to market opportunities. CCC's involvement provides a foreign buyer with a unique, government-backed guarantee of contract completion. This gives an exporter an exceptional marketing advantage, improves the contract terms on which it does business, provides access to financing, and reduces exporter risks.

CCC is an integral part of the Government of Canada's trade team. Its services complement the export financing and insuring services of the Export Development Corporation (EDC) as well as the market intelligence and promotional activities of the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT) and other federal departments and agencies.

As the export contracting arm of the Government of Canada, CCC:

- provides an enhanced and special access for Canadian exporters to the U.S. defence and space markets through formal agreements signed by the Government of Canada;
- acts as prime contractor in the sale of Canadian goods and services at the request of Canadian exporters and their customers abroad;
- identifies business opportunities, particularly with the U.S. federal government, and transmits them to those Canadian firms registered with CCC that are capable of meeting those requirements;
- facilitates access by small and medium-sized enterprises (SMEs) to commercial sources of pre-shipment financing on export sales through the Progress Payment Program (PPP);
- provides export contract risk analysis and management services when requested;
- assists in arbitration of contracts and provides assistance in resolving contract disputes.

For CCC to participate in a sale, it assesses the risks posed by the buyer, the exporter, and the proposed terms of the deal itself. CCC's record in that regard speaks for itself: **contracts have been managed so prudently that additional contract costs have been kept at less than one tenth of one per cent of the Corporation's business volume.***

It is this record which has led foreign buyers to make CCC their partner of choice when purchasing goods and services from Canadian sources.

CCC provides invaluable assistance to those companies entering a market for the first time. For SMEs, CCC's ability to heighten their credibility increases their competitiveness in markets where they are less known than the established competition. In the past year, over 75 per cent of the companies using CCC's services had less than $25 million in annual sales.

* *Business volume signifies dollar value of contracts and amendments signed during 1997/98.*

## CCC'S CORPORATE STRATEGY

Since 1995, CCC has aggressively pursued a program to increase its contribution to the government's trade agenda. That program is based on:

**Awareness** – making CCC's services known to exporters and those in the business of advising them;

**Business growth** – building on CCC's networks with exporters and foreign buyers to proactively grow its business;

**New and improved services** – to develop, enhance and provide new services which put CCC's unique capabilities to work to meet changing exporter needs;

**Capacity to respond** – to ensure CCC can meet increased demand for its services through reducing costs, efficiencies, and the implementation of cost recovery where possible.

These four points formed a solid foundation for the Corporation's 1997-98 action plan. All of its business results contain a measure of each element. Whether focusing on and developing growth in those markets which it knows best, or carefully introducing its policy on cost recovery to most of the Corporation's optional services, all major CCC initiatives were tied to these objectives.

This aggressive plan represents a major commitment of time and resources to systems development within CCC, the establishment of performance indicators and measurements, and effective human resource management to ensure that the Corporation is truly client-driven.

This work will enable the Corporation to measure even more effectively its performance against objectives in the years ahead.

# President's Message

In 1997-98, CCC and Canadian exporters rewrote the Corporation's record book.

An historic total of 1,759 Canadian companies accessed CCC's services during the year. That represented a 34 per cent increase from the year before, and was well beyond the Corporation's target of 1,430. Additionally, over 75 per cent of these companies were small or medium-sized (doing less than $25 million in annual business).

Out of all those exporters, 275 signed new contracts or amendments with foreign buyers through the Corporation. That activity enabled the Corporation to reach its highest total business volume ever: $1.020 billion.

In working with Canadian exporters, CCC succeeded in completing sales in a record 48 countries.

CCC's special role in defence and aerospace exports to the United States continues to grow, accounting for 65 per cent of the value of orders received by CCC this year. That role is mandated by the Canada/U.S. Defence Production Sharing Arrangement (DPSA). This collection of over 175 agreements provides enhanced Canadian access to U.S. federal opportunities in these fields through CCC. That access is better than that available either under the FTA or NAFTA.

The challenge for CCC is to preserve and enhance this window of access. The Corporation continues to ensure that Canadian companies keep pace with changing procurement practices, and changing technologies in the U.S. purchasing system. CCC is working to bring more U.S. opportunities to more Canadian businesses through its Bid Matching Service. It is committed to more efficient use of technology to enable on-line registration and updating of business profiles, which will enable CCC to more effectively match Canadian capabilities to U.S. requirements.

**Again this year, in its annual client satisfaction survey, clients gave the Corporation their highest ratings for overall value among the sources of trade assistance they use.**

Similarly, CCC has greatly increased its international work. This has attracted many new exporters as well as encouraged a large number of existing clients to expand from the U.S. market to overseas. Together, CCC and these exporters set an impressive total business volume of almost $300 million, representing a record number of completed sales in a record number of markets. Most of these firms are SMEs.

Again this year, in its annual client satisfaction survey, CCC's clients gave the Corporation their highest ratings for overall value among the sources of trade assistance they use.

The excellence of CCC's results is not the product of luck. It reflects the ever growing number of Canadian exporters that have discovered CCC is a valuable, effective partner of choice in landing business in difficult markets.

Whether large, medium or small, Canadian businesses are finding that CCC is the team member they need to land a sale. The story of each Canadian business using CCC is unique. So, too, is CCC's role in those stories. CCC can help eliminate requirements for performance bonds, enabling a Quebec family business of craftsmen to win a contract to build and refurbish the Chapel Royal pipe organ of the Tower of London. CCC can work over three years with a cutting-edge B.C. manufacturer of deep-sea diving suits helping them to first crack the U.S. Navy market, then transform it into a $20 million cornerstone of their business. And it can provide the knowledge and the confidence a small Ontario high tech firm needed to first win, and then negotiate better payment terms on its first ever export sale of a patient administration system to Jamaica's Ministry of Health.

In this annual report, you will learn more about those companies and others where CCC made the difference in growing their export business. Its capabilities are specialized and unique to government, and are customized to the particular commercial circumstances and needs of each exporter it serves.

For those of us working in the trade environment within government, CCC's achievements underscore what we have known for a while: CCC is one of the best tools government has for reaching its trade objectives of increasing exports, and the number of companies exporting, particularly among small and medium-sized enterprises.

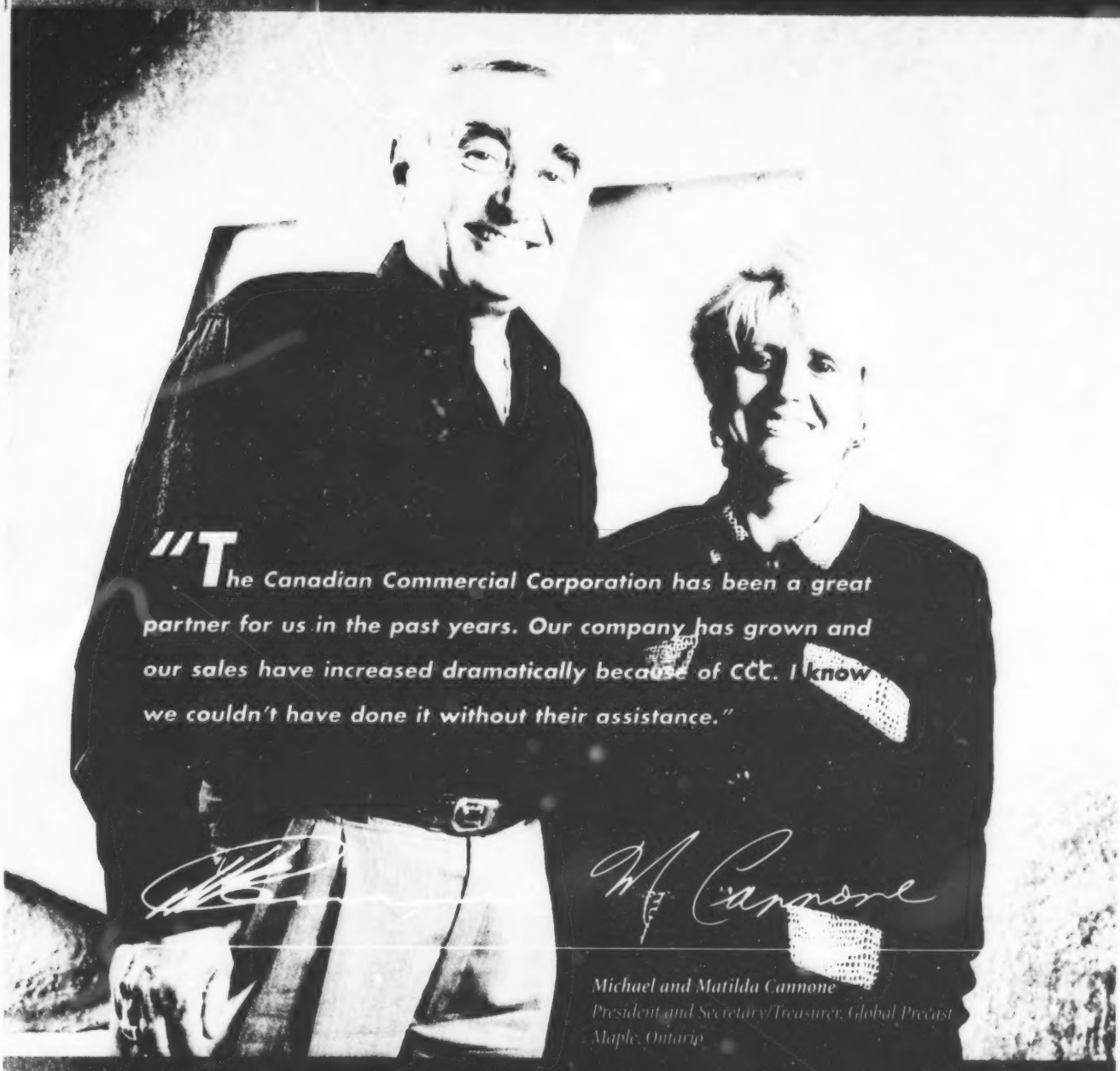
In its third year of operation, the Corporation's Progress Payment Program (PPP), offered in conjunction with Canadian financial institutions, has continued to provide many SMEs with the type of hands-on, practical contracting assistance they need to be able to export for the first time. The PPP matches the Corporation's contract management skills with the commercial lending capabilities of banks to provide SMEs with access to additional sources of financing to cover their pre-shipment costs on export sales. Now operating in partnership with 11 financial institutions, the PPP has increased CCC's profile with those partners, and has stimulated a new demand on their part for CCC's contract management experience on transactions outside of the PPP itself, but where a financial institution seeks a specialized contracting skill set to assist in monitoring transactions posing special risks. In those instances, CCC's participation is facilitating business which probably would not otherwise occur.

I congratulate the employees of CCC on an exceptional year. The results they have achieved underscore their commitment to clients, and to providing quality service. CCC has established new thresholds for its performance while strictly adhering to the prudent risk management practices expected by the Government and public of Canada. It is an achievement of which we are all justifiably proud.

**Robert G. Wright**
*President*

June 1998

**The excellence of CCC's results is not the product of luck. It reflects the ever growing number of Canadian exporters that have discovered CCC is a valuable, effective partner of choice in landing business in difficult markets.**



*"The Canadian Commercial Corporation has been a great partner for us in the past years. Our company has grown and our sales have increased dramatically because of CCC. I know we couldn't have done it without their assistance."*

*Michael and Matilda Cannone*
*President and Secretary/Treasurer, Global Precast*
*Maple, Ontario*

**Global Precast** is a family-run business that's growing by leaps and bounds. Working with CCC, the exporter from Maple, Ontario has found a partner who has strengthened their status as a responsible supplier, helped double their sales and as a result, quadruple their number of employees. The husband and wife team approached CCC to help them negotiate complex contracts and with CCC's support, Global has strengthened its status as a supplier and provided the needed credibility to make contracts run quickly and smoothly. Now Global Precast can secure contracts as solid as the concrete panels they supply.

## Markets

# The World Environment

The external factors which affected the Corporation's business results last year include:

Canada's continuing healthy economic performance and strength of the U.S. dollar against the Canadian dollar, which has allowed the surge in exports to the U.S. to continue, and increased the number of Canadian firms interested in cross-border opportunities;

CCC's largest customer, the U.S. Department of Defense continuing its move toward an entirely new procurement system, presenting Canadian companies interested in that market with both a strategic threat and opportunity;

The monetary crisis in east Asia which has led to a major fall in those currencies, and subsequent cutbacks and reordering of priorities on government spending, decreasing CCC exporter activity in the region, particularly the countries of South East Asia;

Latin American economies moving toward more open, market-based systems which offer good opportunities for aggressive, specialized Canadian exporters, in markets where the CCC mechanism has stimulated buyer interest — in 1997-98, four of CCC's top ten markets were in Latin America;

Public sector buyers sourcing globally to obtain the best and most cost-effective products and services to meet their needs, a development that is facilitated by international trade liberalization but which is driven by the need to build efficient national infrastructures while controlling public spending levels;

Exporters and their customers abroad, served by modern communications and global banking services which provide them with better information on each other. However, communications and banking services do not protect foreign buyers against technical or managerial performance risk, which are increasingly the preoccupation of public sector buyers with technologically complex and time-sensitive requirements.

CCC's experience and skills position it to maximize its contribution to those companies which can keep pace with these trends. For those exporters that can tailor solutions to the specialized needs of public sector buyers, new markets are opening. At the same time, the more unique and specialized the solution, the greater the buyer's concerns about the risks of contract performance, and hence, the greater likelihood that CCC will be needed.

Not to be Copied

## KEEPING THE WINDOW OPEN TO THE U.S.

In 1997-98, CCC received orders valued at **$663** million from its largest customers, the U.S. Department of Defense and the National Aeronautic and Space Administration (NASA). Most of these contracts were for the provision of goods and services of civilian application.

Since 1956, CCC has facilitated sales into these special markets under the terms of the Canada/U.S. Defence Production Sharing Arrangement (DPSA) and Defence Development Sharing Arrangement (DDSA), which facilitates research and development contracts sponsored by the two governments.

### *Sales by Product Category*
*April 1997 – March 1998*

| | |
|---|---|
| *Vehicle and Rail Equipment* | ***39.5%*** |
| *Aerospace* | ***29.1%*** |
| *Services* | ***7.3%*** |
| *Ships, Small Crafts and Marine Equipment* | ***5.7%*** |
| *Industrial, Construction* | ***5.1%*** |
| *Electrical* | ***4.6%*** |
| *Food, Livestock and Clothing* | ***1.4%*** |
| *Fuel and Lubricants* | ***1.1%*** |
| *Hospital, Laboratory and Health Equipment* | ***1.0%*** |
| *Armaments* | ***0.8%*** |
| *Training Aids* | ***0.6%*** |
| *Others* | ***3.8%*** |

Beginning in 1993, the U.S. government initiated a program of acquisition reform that greatly simplifies its purchasing processes. Canadian exporters can greatly benefit from these changes and indeed capture a larger share of U.S. business opportunities but they can only do so if they keep in step with the pace of U.S. reforms. That is why CCC has given itself a primary responsibility and objective to ensure that it plays a key role in keeping Canadian exporters informed of changes in the U.S. system and for ensuring that the DPSA and DDSA continue to work for our U.S. customers.

To keep the enhanced window of access which Canadian companies enjoy in these specialized U.S. markets, CCC has two commitments: to continue to provide our American customers with the quality contracting and contract management they expect, and to keep pace with U.S. acquisition reform to maintain Canadian access to the U.S. market.

Ultimately Canadian companies will benefit from the simplification of procurement practices. The challenge is to ensure that Canadians remain well-positioned as the new rules take effect.

In 1997-98, CCC continued its work to respond to developments in three key areas:

- Central Contractor Registry
- Electronic Data Interchange (EDI)
- Facilitating purchases by U.S. prime contractors on defence requirements

**has given itself a primary responsibility and objective to ensure that it plays a key role in keeping Canadian exporters informed of changes in the U.S. system...**

***"When the U.S. Navy put the pressure on, CCC helped us not to sweat the details. CCC gave us the confidence we needed to compete in the international marketplace."***

*Terry Thompson,*
*Military Sales Specialist*
*Ceanic Hard Suits Inc.*
*Vancouver, British Columbia*

Perseverance equals opportunity for Vancouver's **Ceanic Hard Suits Inc.,** a manufacturer of sophisticated one atmosphere deep-sea diving equipment. CCC helped Ceanic Hard Suits Inc. crack the U.S. Navy market five years ago. Now, in partnership with CCC they have completed more than $20 million in sales. Today the U.S. Navy is a cornerstone of their business, and CCC is a major part of Ceanic Hard Suits' exporting accomplishments.

The U.S. has decided to eliminate multiple registrations with all buying agencies and replace them with a single, computerized central registry. In 1997, CCC signed a Memorandum of Understanding with the U.S. to facilitate registration to ensure that all Canadian firms registered under the old system retain their standing with the new one. Since then, with CCC's assistance, Canadians have been registered at a rate faster than that of American companies in their own market.

EDI is becoming the preferred U.S. means of interacting with suppliers. CCC has taken a leadership role to ensure that Canadian companies can deal with American buyers through CCC. This means that while the U.S. EDI implementation schedule fluctuates, Canadian companies can respond to all American requirements, stipulating EDI capability, by using CCC. The Corporation is already administering some U.S. contracts through EDI, processing between 250 and 275 transactions per month.

The U.S. is also increasingly delegating responsibility for acquisitions to private sector firms acting as prime contractors on its defence requirements. Many of these firms are unaware that Canadian sources of supply can be considered, or that the processes of the DPSA remain open to them. Working with its clients, CCC has established a task force to increase that awareness and to examine how the benefits of CCC's services can be effectively marketed to American prime contractors where that participation is to the advantage of Canadian exporters.

Canadian companies are increasingly interested in business opportunities with U.S. federal civilian agencies, as well as state and municipal governments. Last year, CCC completed over $80 million in business with non-defence or NASA customers, half of that with private sector buyers.

## MATCHING OPPORTUNITIES TO CANADIAN CAPABILITIES

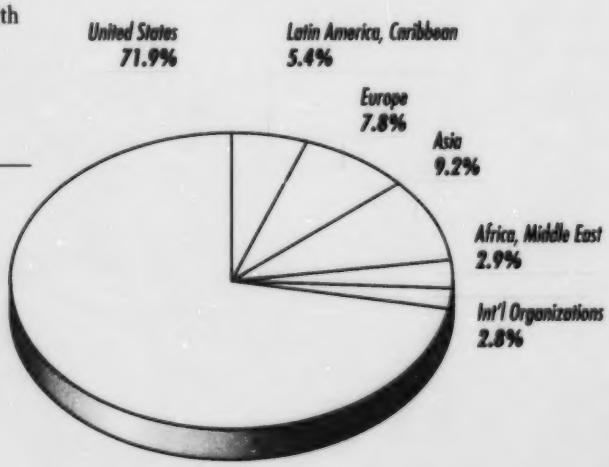
CCC makes Canadian companies aware of U.S. opportunities. Its primary vehicle is through an electronic version of the U.S. *Commerce Business Daily*. This is vetted, and all requirements which are open to Canadian firms are posted on the Canadian MERX system. Additionally, they are posted on CCC's website with a searching mechanism to enable exporters to key in on the requirements that interest them most.

Because it registers Canadian companies to do business in the U.S. based on the company profiles it receives, CCC operates a sourcing system to directly match U.S. opportunities to capable Canadian firms.

In 1997-98, this bid matching produced the following results:

- 1,312 Canadian companies received notification of 15,004 U.S. bid opportunities;
- that activity resulted in 663 requests from companies, soliciting bids valued at $766 million;
- those bids generated contracts valued at $85 million.

CCC's work at bid matching has significantly increased the pipeline of proposals to the U.S. government market. In the year ahead CCC will work to increase the conversion ratio of bids to signed contracts, and work with its partners in the Department of Foreign Affairs and International Trade to determine whether the same skills can be put to work on opportunities with the World Bank and other International Financial Institutions (IFIs).




***CCC Business Volume***
***by Geographic Region***

## FINDING NEW MARKETS THROUGH CCC

The interest of public sector buyers in sourcing globally to obtain the best and most cost-effective solutions is reflected in many of CCC's transactions this year. In its overseas work, CCC custom designs its response to help bring buyer and exporter together.

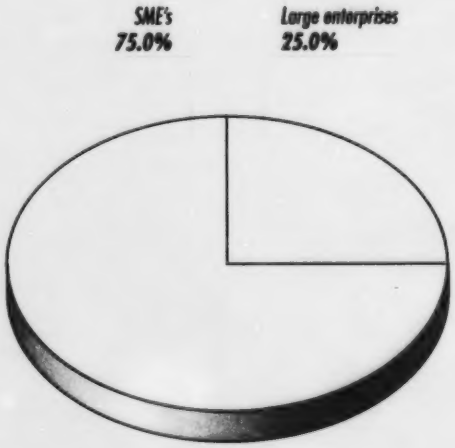
The knowledge and expertise of CCC's contracting officers provide exporters with practical, hands-on assistance which is particularly valuable to smaller firms, new exporters and those diversifying their markets.

As a government agency assisting in the completion of export sales to the governments of other nations, CCC's skills are unique. While these particular markets are more open than ever, they can still be difficult and intimidating for many exporters. CCC provides, in one location, the contracting expertise and hands-on practical advice and experience exporters need to succeed.

That unique and innovative CCC approach to concluding export transactions is reflected in the variety of companies, products and buyers involved with CCC internationally.

Many of those companies, particularly SMEs, who experience success with CCC once, strategically position themselves with CCC to market in other areas. Last year, *International Code Services* (Aurora, Ontario) successfully negotiated three contracts valued at $9 million in three European countries for the provision of training systems for firefighters. For six years, *Orgues Létourneau* (Saint-Hyacinthe, Quebec) has used CCC to avoid costly performance bonds in its business of custom building or refurbishing pipe organs. That track record continued with awards this year for St.Mary's Cathedral in Australia, and the Royal Chapel of the Tower of London. *Regor* (Montreal, Quebec) uses CCC in Cuba to acquire better payment terms. This year, it shipped 100 used buses to that country bringing its three year total to 500.

***Transactions with SME's***




As a government agency assisting in the completion of export sales to the governments of other nations, CCC's skills are unique... CCC provides, in one location, the contracting expertise and hands-on practical advice and experience exporters need to succeed.

CCC's hands-on involvement helped **Orgues Létourneau** nail a prestigious contract to build a new pipe organ for the Tower of London. CCC hammered out the details so Fernand Létourneau could help make music sound in the millennium-old tower for years to come. CCC's careful attention matched with Fernand Létourneau's fine craftsmanship and superior reputation made making music in London an easy note to reach.

***"I simply cannot imagine doing this volume and quality of business without CCC. They helped us beat established competitors to win this contract. Now when people walk through the Tower of London they will be hearing our organ — that's music to my ears."***

Fernand Létourneau

***Fernand Létourneau,***
*President, Orgues Létourneau*
*Saint-Hyacinthe, Quebec*

Other companies use CCC to secure better contract terms than they could on their own. Long-time client *Pro-Eco Limited* (Oakville, Ontario) successfully completed a $7 million sale to China of industrial equipment for steel processing through CCC to eliminate requirements for performance bonds, while a first-time CCC client, *Unitron Industries Limited* (Kitchener, Ontario) used CCC to eliminate bonding requirements on a sale of hearing equipment to the National Rehabilitation Board. *Delcan International Corporation* (North York, Ontario) used CCC's contracting services to finalize the sale on a sole-source basis of an $8 million traffic management system for the City of Caracas, Venezuela. *AGRA International Limited* (Montreal, Quebec) used the same sole-sourcing capability to complete feasibility studies on reservoir development and reforestation for Colombian agencies.

CCC has traditionally received its highest client satisfaction scores from small business. For the smaller, new exporter CCC offers an array of experience and skills which are simply unavailable to them from any other single source at an affordable price. Among first time exporters this year was *Heron Technology* (Markham, Ontario) which completed its first-ever export sale of a hospital administration system for the Jamaican Ministry of Health. Other first-time users of the Corporation were *Aklak Inc.* (Inuvik, NWT), *Canadian Helicopters Limited* (Edmonton, Alberta), *Dependable Turbines Ltd.* (Port Moody, B.C.), *Gasguard Safety Systems Inc.* (Coquitlam, B.C.), *Pacific Bio Energy Corporation* (Delta, B.C.), *Import-Export Alouache* (Montreal, Quebec) and *Lalonde Electronique Inc.* (Hull, Quebec).

For future growth, the Canadian defence industry has to look to exports and diversify into commercial markets. For many, the first move will be into the U.S. market. Ultimately, their long-term success will require global business plans, and will depend on their ability to access and properly use every competitive lever open to them.

CCC is particularly well placed to assist this industry in exporting. The customized nature of CCC's services and its unique experience is already helping Canadian companies now active in the U.S. to export globally. One out of five companies signing contracts in the U.S. last year also used CCC to contract successfully in another country. CCC's goal is to increase that rate to 50 per cent over the next five years.

**Aerobic Technologies** pushed ahead with CCC this year to secure a contract to provide fitness equipment to BusyBody Fitness Warehouse, the largest fitness retailer in the U.S. Over the past four years, CCC has helped this Sainte Foy, Quebec exporter step up production, run contracts more smoothly and work out production flaws to become a self-sufficient supplier. Aerobic Technologies shaped up into a successful exporting firm with CCC by its side.

## THE PPP: WORKING CAPITAL FOR SMALL EXPORTERS

This year marks the third full year of operation for the Progress Payment Program (PPP). It generated a business volume of $33 million, representing 58 contracts and amendments. While the volume was half of that experienced in 1996-97, the number of applications and transactions processed remained the same, indicating that the program is increasingly dedicated to smaller companies, bringing in smaller requests for credit, and many of them exporting for the first time.

The program helps SMEs to access new sources of pre-shipment financing by combining CCC's expertise in international project assessment and contract management with the commercial lending capabilities of Canada's financial institutions. The program targets those SMEs that have export business, but are unable to negotiate progress payments from their buyers, and do not have a domestic credit facility sufficient to support their exporting requirements.

By using the PPP more than 120 companies have accessed capital from banks to complete $150 million in sales since 1995. Most of those sales would not have been financed, and would likely not have been completed without the program.

The PPP operates in conjunction with The Bank of Montreal, the Bank of Nova Scotia, the Caisse centrale Desjardins, the Canadian Imperial Bank of Commerce, the Hongkong Bank of Canada, the National Bank of Canada, the Royal Bank of Canada, the Société Générale, Toronto Dominion Bank, the Banque nationale de Paris, and the So-Use Credit Union.

**CCC's foreign buyers value the Corporation's impressive record in maintaining minimal contract losses.**

The number of participating financial institutions has made the program truly national in scope, and sales have been completed to over 30 countries. Heading into 1998-99, there is an existing inventory of 20 potential cases either approved by CCC or under review, valued at $35 million. The Corporation fully expects that the coming year will see the program achieve $50 - $75 million in business.

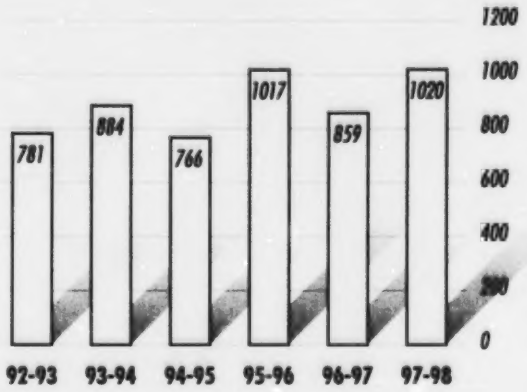
## RISK MANAGEMENT

CCC is not a financial or insurance institution. It is involved in facilitating and structuring sales, and has developed a broad range of international contracting skills as a result. Unlike a financial institution which manages financial or buyer risk on a portfolio basis, CCC manages performance risk on a project-by-project basis. As a result of CCC's experience and practices, it prudently manages its contracts keeping additional contract costs at less than one tenth of one per cent of its business volumes. For public sector buyers whose programs are time sensitive and who are concerned about *performance risks*, CCC's track record instantly raises the credibility of an exporter in the eyes of the buyer. This often leads to significantly more flexible and beneficial contract terms for the exporter.

During 1996-97, in response to the demands of its changing business environment and recommendations from its internal auditors and the Auditor General, CCC conducted a thorough review of its risk management framework. In 1997-98, the Corporation completed that work, identifying and filling gaps where they existed to ensure that policies, processes and controls were uniformly applied across the Corporation. The new risk assessment framework clearly defines the risk exposure levels which CCC will be prepared to accept in order to grow its business, while keeping any potential additional contract losses well within pre-established ranges acceptable to the Government of Canada.

CCC's foreign buyers value the Corporation's impressive record in maintaining minimal contract losses. That record results from effective pre-contract reviews of an exporter's technical, managerial and financial capabilities as they relate to the specific risks of the contract under review. At the same time, CCC's diligence in post-contract administration also mitigates losses should they occur.

***Value of Orders Received***
*In Millions of Dollars*




## CCC AND COST RECOVERY

In setting its business objectives, the Corporation could only anticipate static Parliamentary appropriations. At the same time, SMEs, which often place a greater demand on time and resources in their sales than more experienced exporters, were using CCC's services in ever increasing numbers. The Corporation's ability to meet increasing demand for its services, would depend on its ability to provide value for which companies would be increasingly willing to pay. The successful implementation of a cost recovery policy was a key priority. After client consultations, a policy was introduced which applied to all areas where the use of CCC was wholly optional to the exporter and foreign buyer. The policy also acknowledged the particular problems of SMEs, particularly the limited sources of funds available to them for business development. Favourable terms were provided to ensure that there was no disincentive to the use of CCC by first-time SME users.

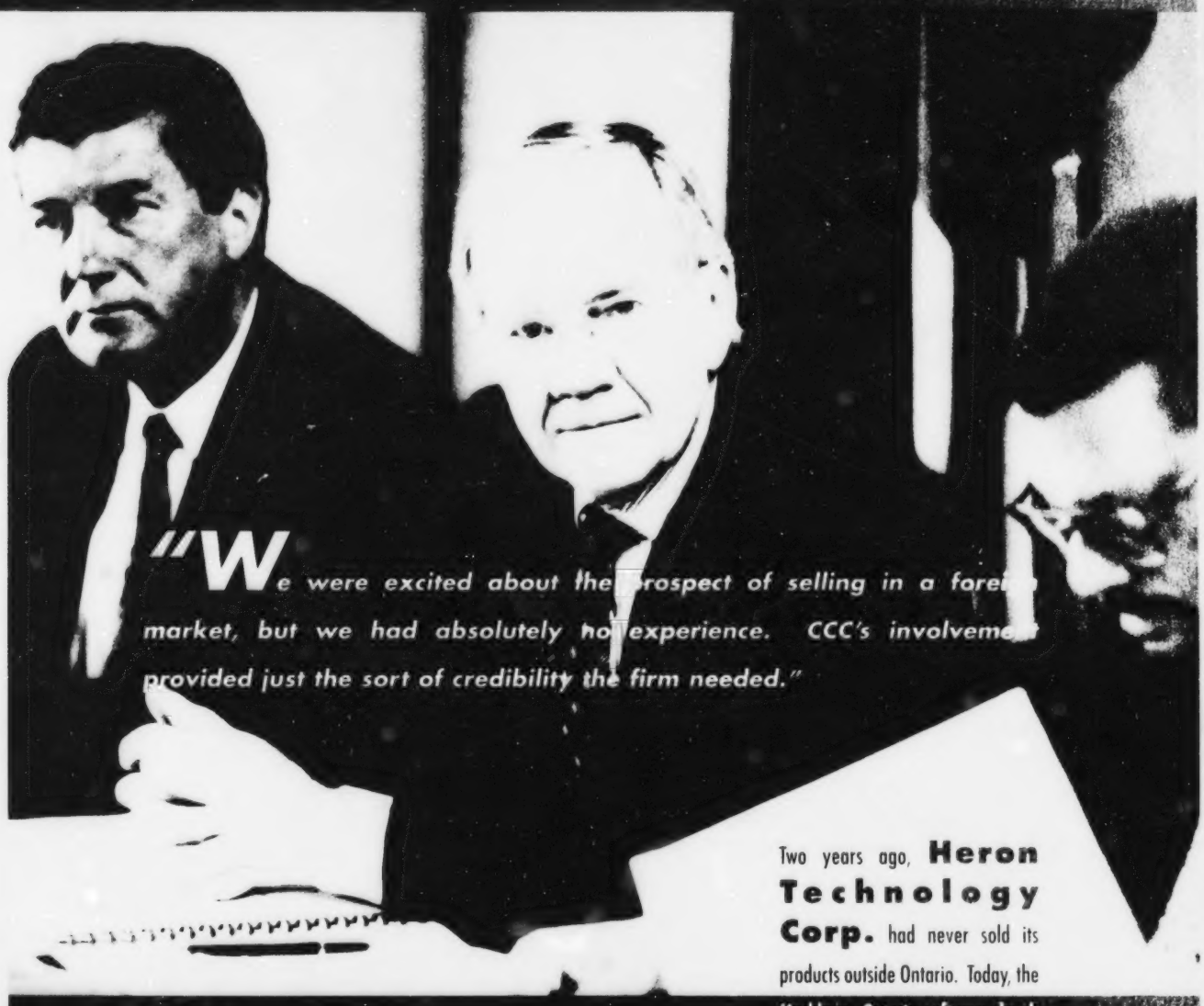
## CCC AND TEAM CANADA

The Government's "Team Canada" approach has been extremely helpful to smaller agencies like CCC. The government's focus on exports to create jobs has increased the range and number of trade-related activities, and established much stronger linkages between all trade-related departments and agencies. CCC actively participates in the Capital Projects Advisory Team designed to increase Canadian participation in IFI-sponsored projects, those national sectoral teams where CCC has a traditional or growing role to play, and all regional teams.

The Corporation increased its participation in trade missions, and established an outreach program to U.S. buying agencies which will form the basis of a program whereby Canadian sources of supply can be directly introduced to potential American buyers.

CCC's surveys indicate that those exporters not currently using CCC are likely to contact other public sector agencies for the type of help CCC can give them. This underscores the importance of CCC's relationships with other Team Canada members. In the past year the Corporation has formalized referral processes to ease cross-referral of exporters from the Department of Foreign Affairs and International Trade and the Export Development Corporation.

**The Corporation increased its participation in trade missions, and established an outreach program to U.S. buying agencies...**



*"We were excited about the prospect of selling in a foreign market, but we had absolutely no experience. CCC's involvement provided just the sort of credibility the firm needed."*

Two years ago, **Heron Technology Corp.** had never sold its products outside Ontario. Today, the Markham, Ontario software developer has a successful installation of its Patient Administration System software up and running in five hospitals in Jamaica. CCC helped assemble the contract, advise the client on terms of reimbursement and arrange for progress payments. Now, Heron Technology Corp. has the recognition it needs to conclude sales around the world.

R. J. Hebert

*Ron Hebert,*
*President of Heron Technology Corp.*
*Markham, Ontario*

# CCC's Performance in Review

## BUSINESS OBJECTIVES

In its 1997-98 Corporate Plan, CCC set four business objectives.

***Clients served***

| 1996-97 actual | 1997-98 target | 1997-98 actual | 1998-99 target |
|---|---|---|---|
| 1,310 | 1,430 | 1,759 | 1,950 |

It wanted to increase the number of companies actively working with CCC on export opportunities to 1,430, an increase of 10 per cent. It ended the year with a total of 1,759, an increase of 34 per cent.

***Companies signing contracts***

| 1996-97 actual | 1997-98 target | 1997-98 actual | 1998-99 target |
|---|---|---|---|
| 288 | 340 | 275 | 350 |

CCC wanted 340 of the companies with which it was working to sign contracts or amendments through the Corporation. Its final total of 275 is lower than the total of 1996-97 because the Corporation has changed the way it counts exporters in those instances where there have been mergers or changes in a company's status as a legal entity. It is difficult for CCC to predict the number of exporters actually signing a contract in any given fiscal year given the number of factors which can intervene to determine when any contract is actually signed and brought into effect. The challenge for the Corporation remains to increase the success ratios of its exporters in completing sales through CCC, and to improve its follow-up on those opportunities it has sourced to Canadian firms. To this end, there were a number of positive signs among those companies that did complete new business through CCC in 1997-98: some 25 per cent were new to the Corporation, and 20 per cent were successfully using CCC in both the U.S. and international markets.

***Business volumes***

| 1996-97 actual | 1997-98 target | 1997-98 actual | 1998-99 target |
|---|---|---|---|
| $859 million | $1-1.5 billion | $1.020 billion | $1-1.2 billion |

It wanted to increase the number of projects, both large and small, on which it was working to enable the Corporation to achieve a business volume of between $1 and $1.5 billion in the value of orders received. It achieved its highest volume ever — $1.020 billion — and did so despite the postponement of a number of projects affected by the financial difficulties of a number of Asian countries. And that total reflected not one or two large transactions, but significant growth in the number of small and medium transactions concluded in markets throughout the world. The 1998-99 target of $1 - 1.2 billion reflects the Corporation's greater emphasis on developing a larger number of small and medium-sized contracts rather than a very limited number of large projects. It also reflects changing priorities and time lines for projects in a number of key CCC markets.

***Cost recovery targets***

| 1996-97 actual | 1997-98 target | 1997-98 actual | 1998-99 target |
|---|---|---|---|
| $1.2 million | $2.0 million | $1.8 million | $2.1 million |

In its first year, this policy generated an additional $1.2 million in revenue. This almost doubled in 1997-98. More importantly, CCC's 1997 client satisfaction survey showed that 81 per cent of CCC users felt that implementation of a cost recovery regime on the Corporation's optional services had not affected their use of those services.

## OTHER PERFORMANCE INDICATORS

***Additional contract costs as a percentage of business volumes***

| CCC Standard | 1997-98 Actual |
|---|---|
| 0.2 % | 0.1% |

CCC's risk standard continues to be keeping additional contract costs at less than 0.2 per cent of business volumes. In practice, CCC's limited financial resources have forced the Corporation to keep these additional costs at less than 0.1 per cent of business volumes. Maintaining that standard requires significant labour, resources, time for each individual contract before it is signed, monitoring and administering and, occasionally, assisting in mediating or restructuring when difficulties arise in performance of the contract.

***Provision for doubtful accounts compared to accounts receivable***

| CCC Standard | 1997-98 actual | 1998-99 target |
|---|---|---|
| 1.3% | 0% | 1.3% |

The Corporation has set a standard for doubtful accounts of 1.3 per cent of accounts receivable from foreign customers. This is a key standard for CCC's exporters. Client surveys have indicated that exporters most value CCC's participation in a contract because it can achieve more advantageous payment terms and reduce the risks of non-payment by the buyer. CCC's performance reflects its efforts in assessing a buyer's ability to pay, and its successful efforts in collecting accounts.

***Time required to make payment to exporters***

| CCC Standard | 1997-98 actual | 1998-99 target |
|---|---|---|
| 30 days | 23 days | 30 days |

For exporters, a key value of CCC is its prompt payment to suppliers as funds are received from foreign customers according to the terms of the contract. CCC has traditionally operated on the standard of paying exporters within 30 days of submission of a valid invoice, and has bettered that standard through the provision of payments within 15 days of invoice in the case of smaller firms.

***Total cost of operations compared to business volumes***

| 1997-98 target | 1997-98 actual | 1998-99 target |
|---|---|---|
| 1.2 percent | 1.4 percent | 1.3 percent |

As a Crown Corporation largely dependent on parliamentary appropriations to fund its services, CCC sets targets every year on its targeted total cost of operations. In 1997-98, that target was to keep the costs of operations at 1.2 per cent of business volumes. CCC established that target despite anticipated significant increases in demand for its services, and growth in the number of clients it serves.

In 1997-98 the Corporation was able to keep its total cost of operations at $14 million, which was slightly below the budgeted total. The target, however, was based on CCC reaching a business volume of $1.2 billion. For 1998-99, CCC has established a target of 1.3 per cent which is based on a projected business volume of $1.1 billion. The Corporation is confident it can better its standard by controlling costs while pursuing its ambitious business volume and client growth objectives.

# Serving Clients

## EXPORTERS RANK CCC FIRST ON OVERALL VALUE

CCC's trade role is unique in that the Corporation plays an independent role with both foreign buyer and Canadian exporter. The Corporation is effective because foreign buyers respect its track record. They know that CCC's endorsement is not automatic, but reflects a thorough and fair assessment of the exporter's capabilities. That raises the exporter's credibility in the eyes of the buyer, which in turn means doing business on better terms. But it can also lead to some friction with Canadian clients along the way. To ensure that CCC is responsive to the concerns and needs of Canadian exporters, CCC conducts an annual client satisfaction survey.

When asked to rate the value of services of CCC and a number of other public and private sources of trade assistance that they had used in the past year, exporters gave CCC the highest score, with 67 per cent rating CCC as excellent or very good, and an additional 26 per cent rating it as good.

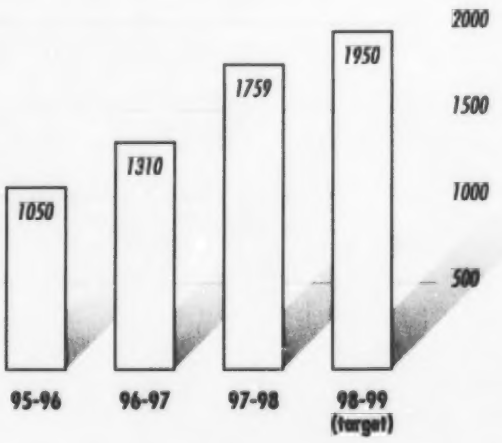
CCC also received very high scores indicating customer commitment and strong customer retention. Eight out of ten respondents said they are likely to recommend CCC to business colleagues or associates, and a large majority (84 per cent) said they would continue to use CCC in the next year. Almost half said they would *increase* the amount of business they were putting through CCC in the coming year.

CCC's exporters are seeking public sector opportunities throughout the world. While 80 per cent are selling to the U.S. government, 39 per cent are also active in western Europe, 34 per cent in Asia/Pacific and 31 per cent in Latin America. Of these, 15 per cent said they had developed new public sector markets in the U.S. in the past year, 12 per cent in western Europe, and 10 per cent in both Asia/Pacific and Latin America.

The problems most often identified by exporters in selling to foreign governments are *strength of the competition* (63 per cent ), *bureaucracy* (63 per cent ), and *limited time to respond to business opportunities* (52 per cent ).

The highest awareness and usage of CCC services were contract negotiation, sales to the U.S. Defense Department, providing business opportunities and bid matching, and international sales on a government-to-government basis. While the PPP, as a small and newer program, had a low rate of usage, it received the highest overall value rating of any service, with over 90 per cent placing it in the top two categories of

***Number of Suppliers Doing Business with CCC***



**Eight out of ten respondents said they are likely to recommend CCC to business colleagues or associates, and... would continue to use CCC in the next year.**

excellent or very good. This reflects the positive feedback from small business throughout the survey. CCC's highest scores consistently came from its smaller clients, businesses doing less than $5 million in sales per year.

When asked whether the implementation of cost recovery on CCC's optional services had affected their use of those services, only 4 per cent said it had to a great extent, 10 per cent indicated it had to some extent, and 81 per cent said it had no effect at all.

As part of its research, CCC also surveyed companies selling to foreign governments, but not using CCC. Generally, these companies indicated they were less likely to use government agencies to assist in their export efforts and were active in a wider range of markets (22 per cent in Africa and the Middle East for example). They did share CCC clients' categorization of export problems and views on the relative seriousness of them.

Awareness of CCC's services among the group was 60 per cent, a significant increase from 12 per cent among non-users in the last survey, but also showed limited understanding of the instances where CCC could be of assistance to them.

For the coming year, CCC has set a new performance target. Its 1997-98 survey produced a client satisfaction index of 6.7 out of 10, which is based on a client's overall assessment of CCC value to them after considering the quality and value of individual services they have used. In 1998-99, CCC has set itself the goal of raising that index to 7.2.

## CORPORATE GOVERNANCE

CCC is an effective, specialized trade tool. Like all elements of Team Canada, it is expected to contribute to the goals of increasing Canada's exports, and the number of companies it assists to export, particularly among SMEs.

Key to maximizing that contribution is to ensure the Corporation's governance structures enable the establishment, measurement, and correction where necessary of corporate performance.

An effective Board of Directors monitors and evaluates the Corporation's strategies and priorities, approves the risk management framework within which the Corporation exercises its mandate, approves the Corporate Plan, and holds management accountable for the Corporation's performance through the position of the Chief Executive Officer.

The Corporation is reviewing its practices against the Government's 1996 guidelines for corporate governance of Crown Corporations. That review will enable the Corporation to establish the extent to which it is in compliance with those guidelines, ensure that the Board is fulfilling its responsibilities as outlined in them, and identify any gaps between those guidelines and current practices. Recommendations on these issues will be submitted for the Minister's consideration in 1998-99 to ensure that CCC's corporate governance practices enable the Corporation to continue to meet the challenges and changes of the international business environment.

# The Way Ahead

**Quality of service to exporters is of paramount importance**. This year, CCC has for the first time adopted a client satisfaction index, and has set a target for increasing it. That index will increasingly become a key measurement of CCC's ability to meet changing client needs, and a key factor of the way in which the Corporation classifies and pays its employees.

Reflecting a greater emphasis on assisting SMEs, CCC will develop additional measurements of its value to Canadian exporters. These will include the degree to which it retains repeat business from both foreign buyers and exporters, the number of new exporters accessing its services each year, and the proportion of its clients that are SMEs.

The Corporation has set itself on a path to become increasingly self-sustaining in the provision of its optional services. The number of companies accessing CCC's services will continue to require improvements and streamlining in service delivery. In 1997 the Corporation organized its contracting operations through a system of business teams. That change included major commitments to develop systems, establish and monitor performance indicators and measurements and re-design human resource strategies to better match skills to client needs.

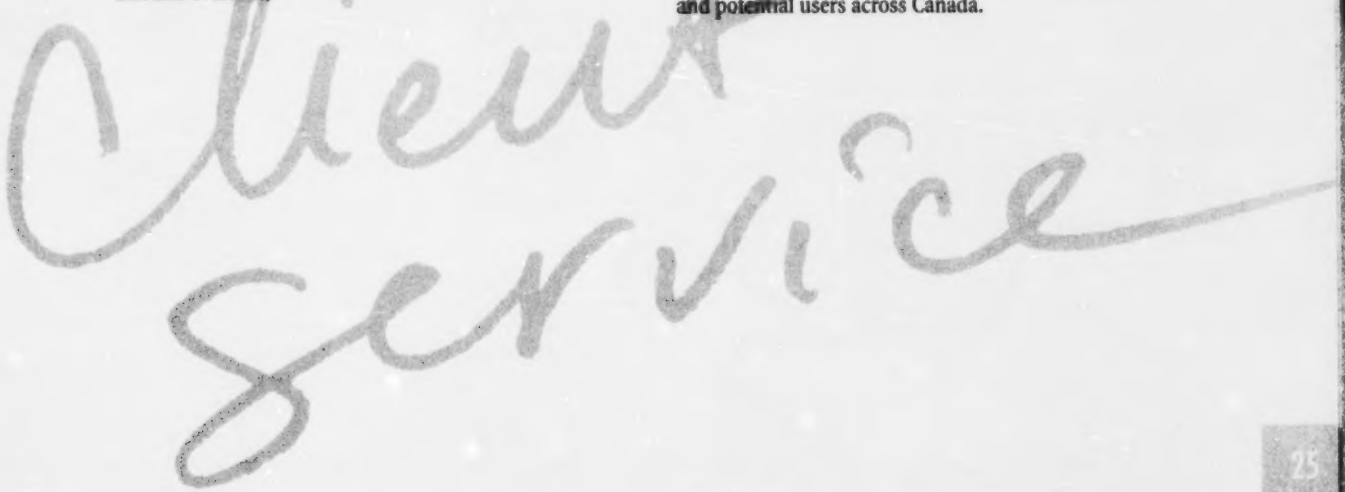
CCC's Corporate Plan foresees increasing the number of projects, both large and small, on which the Corporation is working with exporters. While some of that growth will occur in CCC's mandated service under the DPSA which is fully supported by parliamentary appropriation, most of that growth will occur in optional services for overseas sales, and in the PPP. In both instances, the Corporation will have to service that demand within current appropriation levels, supplemented by a modest cost recovery policy. Its ability to meet that demand will depend on providing commercially valuable services to its clients, at rates which they can afford. The cost recovery policy must also remain sensitive to the Government's specific concerns that the needs of SMEs be met, and in recognition of the very limited dollars that SMEs have for business development.

CCC's program of conversion of its internal informatics infrastructure to accomodate Year 2000 requirements is already underway and according to the Year 2000 Project Plan, this exercise will be completed by the end of 1998. It will then be followed by a period of intense testing with suppliers and customers identified as most susceptible to Year 2000 problems.

The Corporation is confident that in 1998-99 it can build on this year's results to set even greater records on behalf of Canadian exporters.

The relative level of its success will depend on:

- investing in systems to simplify and streamline CCC processes;
- implementing a human resource strategy to ensure the Corporation's capabilities continue to keep pace with client expectations and changing client needs;
- identifying and targeting those SMEs who are most likely to need CCC services over the next three years;
- increasing the number of CCC clients active in both the U.S. and overseas;
- more effectively marketing the services of the PPP to SMEs through the program's bank partners;
- networking more effectively with foreign buyers to stimulate interest in Canadian sources of supply, particularly in the U.S. and with international organizations;
- increasing the conversion ratios of CCC's Bid Matching Service through greater precision in matching opportunities to the individual Canadian company profiles;
- continuing to increase the awareness of the Corporation among exporters and those in the business of advising them;
- successful marketing of all CCC service lines to current and potential users across Canada.



## CCC'S ACTIVITIES AROUND THE WORLD

In 1997-98, the Canadian Commercial Corporation transacted contracts and/or positive-value amendments with buyers in the countries listed below. The buyers listed in italics were new to the Corporation (i.e. buyers that have not dealt with CCC during the previous three fiscal years).

***Argentina***

- COMESI, s.a.i.c., Buenos Aires

***Australia***

- Department of Defence
- St.Mary's Cathedral, Sydney

***Austria***

- Army Materiel Office

***Bahamas***

- Ministry of Public Works

***Barbados***

- *Education Project Implementation Unit*

***Bermuda***

- The Bermuda Regiment

***Botswana***

- Botswana Defence Forces

***Brazil***

- *FONDOIN (Fondo Benezolano de Reconversion Industrial y Technologia)*

***China***

- *Shanghai Ryerson Limited, Shanghai*
- *NEPA (China National Environment Protection Agency)*
- *Ministry of Agriculture*
- *Ministry of Internal Trade*

***Colombia***

- *Area Metropolitana de Cucuta*
- Empresa de Telecommunicaciones, Bogota
- *IFINORTE, San José de Cucuta*

***Cuba***

- Cubanacan, S.A.
- *Empresa Contruimport, Havana*
- *Empresa Importadora de •• Abastecimiento Tecnico, Havana*
- *Ministerio de Salud Publica, Havana*
- Ministerio del Transporte, Havana

***Denmark***

- Danish Army Materiel Command
- Missionpharma, A/S

***France***

- Direction des Engins, Paris

***Germany***

- Office of Defence Technology & Procurement, Koblenz
- *Design Homes, Berlin*
- Europ-Bau Ausstellungs GmbH, Seevetal
- Ministry of Defence
- *Medicofit Sport GmbH, Delle*
- MTU Motoren-Und Turbinen, Ludwigsfeld
- *TIMOWA Projektierungs, New Roggentin*
- *Teamhaus Baugesellschaft, Gehrlberg*
- *Terrabaltic, Radeberg*
- *Umweltbundesamt, Berlin*

***Ghana***

- *The National Institutional Renewal Program*

***Greece***

- Ministry of National Defence

***Hong Kong, S.A.R.***

- *China Resources Machinery and Equipment Co. Ltd.*
- *Hoi Po, Metal Manufacturing Co. Ltd.*

***Hungary***

- Air Traffic and Aiport Administration

***India***

- *Kerala State Electricity Board*
- *Pawan Hans Helicopters Limited, New Delhi*

***International Organizations***

- Pan American Health Organization, Washington DC
- UNICEF, Copenhagen
- World Food Program, Rome
- UN Protection Forces, Zagreb
- *UN Preventive Deployment Forces, Skopje*
- UNHCR, Geneva
- World Health Organization, Geneva
- UN Department for Development Support & Management Services
- UN Procurement & Transportation Divison
- UN Office for Project Services
- UN Population Fund
- NATO Maintenance and Supply Agency

***Iran***

- Iranian Civil Aviation Organization
- *Ministry of the Interior*
- *Sherkate Soortmeh, I.R.*

***Ireland***

- *National Rehabilitation Board, Dublin*

***Israel***

- *DEA Research and Development Ltd., Jerusalem*
- Had Paz Ltd., Yavne

*Italy*

- *Page Europa, S.P.A., Roma*

*Jamaica*

- *Ministry of Health*

*Japan*

- Asahikisai Company Ltd.
- *Cosmo Homes Ltd., Chiba City*
- Levante Inc., Tokyo

*Kenya*

- 82 Air Force

*Korea*

- Ministry of National Defence

*Luxembourg*

- Armée Luxembourgeoise

*Mexico*

- Bombardier Concarril, S.A. de C.V.

*Morocco*

- Trésorie Générale du Maroc

*Netherlands*

- Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences
- Ministry of Defence

*Norway*

- Royal Norwegian Army
- Royal Norwegian Navy
- *Troms Folkeblad*

*Palestinian Authority*

- Palestine Civil Police, Gaza

*Panama*

- *Blasser Brothers Inc, S.A.*
- Panama Canal Commission

*Portugal*

- Ministry of National Defence

*Russian Federation*

- Aeroflot
- *Chernogorneft, Nizhnevertovsk*
- *Yuganskneftegas, Nefteyugansk*
- *Russian Federal Employment Service*

*Saudi Arabia*

- *Abdullah Rashid al Karni Trading, Jeddah*
- *Saudi Trading Agencies, Jeddah*

*Singapore*

- *Pioneer Systems PTE Ltd.*
- *Singapore Automotive Technologies Ltd.*

*Spain*

- *Gamesa Industrial, Vitoria*

*Sweden*

- *Helsingborg Energi AB*

*Switzerland*

- *IFA, Solothurn*

*Taiwan*

- *New Village Globe International, Taipei*

*Tanzania*

- Tanzanian Railway Corporation

*Thailand*

- *National Research Council of Thailand*
- Royal Thai Air Force

*United Kingdom*

- British Aerospace Limited
- Defence Clothing and Textiles Agency
- European Passenger Services
- *Island Waste Services Limited*
- London Fire and Civil Defence Authority
- *Old Flying Machine Company*
- Rolls-Royce Derby

*United States*

- U.S. Air Force
- U.S. Army
- U.S. Coast Guard
- U.S. Defense Logistics Agency
- U.S. Defense Mapping Agency
- U.S. Marine Corps
- U.S. Navy
- U.S. National Guard
- NASA
- *Augsburg Lutheran Church, Winston-Salem, NC*
- *Agustana Lutheran Church, Washington, DC*
- *Boeing Aerospace Operations Inc., Midwest, OK*
- *Brouwerij Belame Ltd., Cooperstown, NY*
- *BusyBody Fitness Warehouse, Dallas, TX*
- *Carraway Methodist Medical Centre, Birmingham, AL*
- *Chand Corporation, Mathews, LA*
- City of Gatlinburg, Gatlinburg, TN
- *City of Pigeon Forge, Pigeon Forge, TN*
- Columbus State University, Columbus, GA
- *Association of Universities for Research in Astronomy, Tucson, AZ*
- *Department of the Environment, Raleigh, NC*
- *Discovery Yacht Sales Inc, Seattle, WA*
- *FCI Corporation, Conyers, GA*
- *Federal Aviation Administration, Washington, DC*
- *First Baptist Church, LaGrange, GA*
- *First Presbyterian Church, Newport News, VA*
- *First United Methodist Church, Kalamazoo, MI*
- *Ford Motor Company, Allen Park, MI*
- *HeliCraft Services Ltd., San Antonio, TX*
- *Hellier Yacht Sales Ltd., New London, CT*
- Hercules Construction & Development Inc., Brooklyn, NY
- *Houston Yachts, Kemah, TX*
- *Kampi Components Ltd., Bristol, PA*
- *Liebert Corporation, Columbus, OH*
- *Marlyn Steel Decks Ltd., Tampa, FL*
- *Newtech Electronics, Hauppauge, NY*
- *Picotte Companies, Albany, NY*
- *Plaza Construction Corporation, New York, NY*
- *QDS, Chantilly, VA*
- *RS Electronics, Livonia, MI*
- *Raytheon Electronic Systems, Andover, MA*
- *Rocketdyne Technical Services Co., Kahului, HI*
- *Sam's Merchandising Division, Bentonville, AR*
- *St. Aloysius Catholic Church, Bowling Green, OH*
- *St. Ann's Catholic Church, Washington, DC*
- *St. Paul's Episcopal Church, Edenton, NC*
- *Department of Management and Budget, State of Michigan*
- *Stein Mart Inc, Jacksonville, FL*
- *Supersonic Services Inc., Davie, FL*
- *TAOS Industries Ltd., Madison, AL*
- Tracor Aerospace Electronic Systems Inc, Lansdale, PA
- Trinity Episcopal Church, Reno, NV
- Trinity United Methodist Church, Tallahassee, FL
- *Uwohali Inc, Huntsville, AL*
- *VOCGEN Inc., Houston, TX*
- *White Rock Baptist Church, Durham, NC*

*Uruguay*

- ANTEL de Uruguay

*Venezuela*

- *Fondo Nacional de Transporte Urbano, Caracas*

# *Financial Statements 1997-98*

## MANAGEMENT RESPONSIBILITY FOR FINANCIAL STATEMENTS

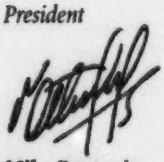
The financial statements of the Canadian Commercial Corporation and all information in this annual report are the responsibility of management and have been approved by the Board of Directors. The statements have been prepared in accordance with generally accepted accounting principles, using management's best estimates and judgements, where appropriate. Financial information presented elsewhere in the annual report is consistent with the statements.

In discharging its responsibility for financial reporting, management maintains and relies on financial and management control systems and practices which are designed to provide reasonable assurance that transactions are authorized, assets are safeguarded, and proper records are maintained. These controls and practices are intended to ensure the orderly conduct of business, the accuracy of accounting records, the timely preparation of reliable financial information and adherence to corporate policies and statutory requirements.

The Audit Committee oversees management's responsibilities for maintaining adequate control systems and the quality of financial reporting. The Corporation's external auditors have full and free access to the Audit Committee to discuss the results of their work and to express their concerns and opinions.

The independent auditor, the Auditor General of Canada, is responsible for auditing the transactions and financial statements of the Corporation, and for issuing his report thereon.

***Robert G. Wright***
*President*



***Mike Pantazi***
*Director, Risk and Financial Services*
*Ottawa, Canada*

## AUDITOR'S REPORT

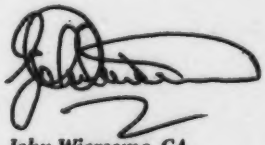
**To the Minister for International Trade**

I have audited the balance sheet of the Canadian Commercial Corporation as at March 31, 1998 and the statements of operations and retained earnings and changes in financial position for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Corporation's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Corporation as at March 31, 1998 and the results of its operations and the changes in its financial position for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles. As required by the *Financial Administration Act*, I report that, in my opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the Corporation that have come to my notice during my audit of the financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *Canadian Commercial Corporation Act* and the by-laws of the Corporation.



***John Wiersema, CA***
*Assistant Auditor General*
*for the Auditor General of Canada*

*Ottawa, Canada*
*June 5, 1998*

# Balance Sheet

*As at March 31, 1998*
*(in thousands of dollars)*

| ASSETS | 1998 | 1997 |
|---|---|---|
| Cash and short-term deposits (Note 3) | $46,640 | $55,050 |
| Accounts receivable (Note 4) | 179,871 | 123,703 |
| Advances to suppliers | 40,664 | 35,382 |
| Progress payments to suppliers | 39,890 | 37,404 |
| | $307,065 | $251,539 |
| **LIABILITIES** | | |
| Accounts payable and accrued liabilities (Note 4) | $186,459 | $135,640 |
| Advances from customers | 62,166 | 59,236 |
| Progress payments from customers | 38,389 | 36,715 |
| Provision for additional contract costs (Note 5) | 1,522 | 1,642 |
| Employee termination benefits | 1,012 | 1,054 |
| Contingencies (Note 7) | | |
| | 289,548 | 234,287 |
| **EQUITY OF CANADA** | | |
| Contributed Surplus | 10,000 | 10,000 |
| Retained Earnings | 7,517 | 7,252 |
| | 17,517 | 17,252 |
| | $307,065 | $251,539 |

*The accompanying notes are an integral part of the financial statements.*

Approved by the Board:

Chairman and President

Director

# Statement of Operations and Retained Earnings

*For the year ended March 31, 1998*
*(in thousands of dollars)*

| REVENUES | 1998 | 1997 |
|---|---|---|
| Contract billings (Note 8) | $953,253 | $904,637 |
| Interest and other income | 3,504 | 2,907 |
| | 956,757 | 907,544 |
| **EXPENSES** | | |
| Cost of contract billings (Note 8) | 953,253 | 904,637 |
| Additional contract costs | 261 | 254 |
| Administrative expenses | 13,716 | 12,966 |
| | 967,230 | 917,857 |
| Net results of operations before parliamentary appropriation | (10,473) | (10,313) |
| Parliamentary appropriation | 10,738 | 10,941 |
| Net results of operations after parliamentary appropriation | 265 | 628 |
| Retained earnings at beginning of year | 7,252 | 6,624 |
| Retained earnings at end of year | $7,517 | $7,252 |

*The accompanying notes are an integral part of the financial statements.*

# Statement of Changes in Financial Position

*For the year ended March 31, 1998*
*(in thousands of dollars)*

| FINANCING ACTIVITIES: | 1998 | 1997 |
|---|---|---|
| Parliamentary appropriation | $10,738 | $10,941 |
| **OPERATING ACTIVITIES:** | | |
| Receipts from customers | 900,708 | 831,262 |
| Interest and other income received | 3,504 | 2,907 |
| Payments to suppliers | (910,360) | (832,475) |
| Administrative payments | (13,000) | (13,448) |
| Cash used in operating activities (Note 12) | (19,148) | (11,754) |
| Decrease in cash and short-term deposits | (8,410) | ( 813) |
| Cash and short-term deposits at beginning of year | 55,050 | 55,863 |
| Cash and short-term deposits at end of year | $46,640 | $55,050 |

*The accompanying notes are an integral part of the financial statements.*

# Notes to Financial Statements

## March 31, 1998

### 1. Nature, Organization and Funding

The Corporation was established in 1946 by the *Canadian Commercial Corporation Act* and is an agent Crown corporation listed in Part I of Schedule III to the *Financial Administration Act*.

The Corporation generally acts as the prime contracting agency when other countries and international organizations wish to purchase products and services from Canada. Contracts are made with foreign governments, international organizations and other buyers. Corresponding supply contracts are entered into with Canadian firms by the Corporation.

The Government has provided the Corporation with $10 million as contributed capital. The Corporation also has authority to draw loans from the Consolidated Revenue Fund in amounts up to a total of $10 million as required to supplement its working capital. Annually, the Corporation seeks funding for its operations through a parliamentary appropriation.

The Corporation is not subject to the provisions of the *Income Tax Act*.

### 2. Significant Accounting Policies

These financial statements are prepared in accordance with generally accepted accounting principles. A summary of significant policies follows:

**(a) Contracts**

The Corporation records its contract billings, and related costs, when a delivery has taken place thus passing the title to the customers, or, in the case of progress payments, upon receipt of progress billings from suppliers for work performed.

The Corporation uses the percentage-of-completion method when accounting for contracts involving progress payments. The cost of contract billings and related revenues are recognized on receipt of progress billings from suppliers. Since title has not yet passed to customers, the Corporation recognizes the progress payments made to suppliers as an asset and the progress payments received from customers as a liability. The related progress payments are reduced when deliveries are accepted by the customer.

Progress payments from customers and to suppliers, represent payments made by foreign buyers and to Canadian exporters respectively on contracts where the partial recoupment of costs (usually up to 80%), associated with the work performed on a contract leading up to delivery, is allowed. These payments are not loans. Given that the payment flows through to the Canadian exporter, the liabilities are essentially offset on the asset side of the balance sheet.

Advances from customers and to suppliers, represent a downpayment made at the outset of the contract, before any work has been performed, as agreed upon by the foreign buyer. These payments are not loans.

Additional contract costs incurred primarily as a result of suppliers failing to fulfil their obligations to the Corporation are determined on a contract-by-contract basis. These costs are recorded in the statement of operations in the year in which the non-performance is identified and the additional costs to be incurred by the Corporation are reasonably determinable.

**(b) Foreign Currency Translation**

Assets and liabilities denominated in foreign currencies are translated into Canadian dollars at the year-end exchange rates. Revenues and expenses are translated at the average exchange rates for the month in which the transactions occur. Exchange gains and losses arising from translation of foreign currencies are included in other income.

Contracts with foreign customers and corresponding contracts with Canadian suppliers are generally entered into in the same currency. The Corporation uses this and other techniques in order to effectively transfer currency risk to the supplier.

The Corporation maintains some working capital in other currencies to facilitate the cash flow between foreign customers and Canadian suppliers.

**(c) Pension Plan**

Employees of the Corporation are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. Under present legislation, contributions made by the Corporation to the Plan are limited to an amount equal to the employees' contributions on account of current service. These contributions represent the total pension obligations of the Corporation and are charged to operations on a current basis. The Corporation is not required under present legislation to make contributions with respect to any actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.

**(d) Employee Termination Benefits**

Employees of the Corporation are entitled to specified termination benefits, calculated at salary levels in effect at the time of termination, as provided for under collective agreements and conditions of employment. The liability for these benefits is recorded in the accounts as the benefits accrue to employees.

The liability for employee termination benefits is estimated by management based on current entitlements.

## 3. Cash and Short-term Deposits

As at March 31, 1998, cash and short-term deposits include:

| | Year ended March 31 (in thousands of dollars) 1998 | 1997 |
|---|---|---|
| ***Unencumbered Balances*** | | |
| U.S. dollars | $22,808 | $24,225 |
| Pounds Sterling | 650 | 535 |
| Canadian dollars | 1,036 | 3,283 |
| | 24,494 | 28,043 |
| ***Held in Trust*** | | |
| U.S. dollars | 8,455 | 2,867 |
| Australian dollars | 678 | 5,229 |
| Deutschemarks | 2,156 | 8,844 |
| Canadian dollars | 10,857 | 10,067 |
| | $22,146 | $27,007 |
| ***Total*** | | |
| U.S. dollars | 31,263 | 27,092 |
| Other currencies | 3,484 | 14,608 |
| Canadian dollars | 11,893 | 13,350 |
| | $46,640 | $55,050 |

Interest earned on cash and short-term deposits held in trust is credited to the customer. The Corporation invests in short-term deposits in Canadian Schedule A banks. Average term to maturity is less than 21 days. The overall portfolio yield at March 31, 1998 was 5.2% (1997 - 4.9%). Cash and short-term deposits are valued at cost which approximates the market value.

## 4. Accounts Receivable and Accounts Payable

Accounts receivable are due on normal trade terms and are non-interest bearing.

Accounts payable are due on normal trade terms, except those due to small and medium-sized enterprises which are paid within 15 days. In neither case is interest payable.

As at March 31, 1998 the Corporation has net accounts receivable from foreign governments of $179,361,000 (1997–$123,260,000).

## 5. Provision for Additional Contract Costs

The Corporation may incur additional contract costs should suppliers not fulfil the terms of their contracts. The Corporation has recorded a provision of $1,522,000 as of March 31, 1998 (1997– $1,642,000), representing management's best estimate of the additional costs which will be incurred by the Corporation to meet its contractual obligations.

## 6. Contractual Obligations

The Corporation is obligated to fulfil numerous contracts with foreign customers. The total contract value remaining to be fulfilled approximates $1.1 billion as at March 31, 1998 (1997 –$1.3 billion).

Under the Progress Payment Program the Corporation also indemnifies participating banks for amounts they have advanced to the Corporation's suppliers. The Corporation has a claim through the bank to offset these indemnities. The amount of outstanding indemnities as of March 31, 1998 is $4,719,000 (1997–$6,400,000).

### 7. Contingencies

The Corporation was served with a Statement of Claim wherein the plaintiff, a supplier, seeks substantial damages arising out of alleged losses from contracts completed in 1993. Based on advice from legal counsel, the potential liability of the Corporation and the consequent damages arising from any such liability are, at present, not determinable.

In December 1997, the Corporation was served with a Statement of Claim wherein a foreign buyer alleged that goods manufactured by a Canadian supplier did not meet the specifications contained in a contract signed in 1992. In accordance with the terms of the back-to-back domestic contract executed between the Canadian supplier and the Corporation, the Canadian supplier has taken the lead in retaining and instructing counsel to defend the matter and will also be responsible for indemnifying the Corporation in the event any damages are awarded against it. While the damages being claimed by the plaintiff are significant, the external counsel has advised the Corporation that the plaintiff is having difficulty in substantiating its allegations. The damages arising from this action are, at present, not determinable.

Amounts, if any, payable for either claim by the Corporation will be recorded in the year in which they can be determined.

### 8. Contract Billings

Contract billings are distinct from Corporate business volume which is the term used to describe the total value of contracts and amendments signed during the year. Business volume for the year ended March 31, 1998 amounted to $1.020 billion (1997 - $859 million).

The Corporation facilitates the sale of Canadian goods to foreign governments, international agencies and other buyers throughout the world. Contract billings were distributed as follows:

| | Year ended March 31 (in thousands of dollars) 1998 | 1997 |
|---|---|---|
| U.S. Government and buyers | $ 628,363 | $581,134 |
| Other Foreign Governments and buyers | 298,560 | 315,957 |
| United Nations Agencies | 26,330 | 7,546 |
| | $953,253 | $ 904,637 |

### 9. Related Party Transactions

The Corporation is related in terms of common ownership to all Government of Canada created departments, agencies and Crown corporations. The Corporation enters into transactions with these entities in the normal course of business. The Corporation had the following transactions with related parties in addition to those disclosed elsewhere in these financial statements:

**(a) Public Works and Government Services Canada**

Generally, Public Works and Government Services Canada provides contract management services to the Corporation at predetermined negotiated rates based, in part, on the amounts of contracts procured, and provides certain functions at cost. For the year ended March 31, 1998 the cost of these services amounted to $3,701,000 and are included in the administrative expenses.

On one specific contract, Public Works and Government Services Canada provides the Corporation with contract management services at no cost to the Corporation. It is estimated that the cost of this service would approximate $1 million. The value of these services is not recorded in the Corporation's accounts.

**(b) Department of Justice**

The Department of Justice represents the Corporation in certain matters. The Corporation pays for legal fees and expenses incurred in connection with specific actions. For the year ended March 31, 1998 the cost of legal fees and expenses for specific actions amounted to $608,000 (1997–$484,000) and are included in the administrative expenses.

As a result of all related party transactions, the amounts due from and to these parties are $240,000 (1997–$165,000) and $1,098,000 (1997–$273,000) and are included in the accounts receivable and accounts payable respectively.

In addition, government departments provided the Corporation with certain administrative services without charge. The value of these services is not recorded in the Corporation's accounts.

### *10. Insurance*

While the Corporation follows the practice of self-insuring, specific insurance is carried relating to fraud, computer hardware and software, office furniture and fixtures, and travel accident and medical.

### *11. Lease Commitments*

In March 1995, the Corporation entered into a ten-year lease agreement for office space effective October 1, 1995. The annual payments for the duration of the lease will approximate $775,000.

### *12. Reconciliation of Net results of operations before parliamentary appropriation to Cash used in operating activities*

| | Year ended March 31 (in thousands of dollars) | |
|---|---|---|
| | 1998 | 1997 |
| Net results of operations before parliamentary appropriation | ($10,473) | ( $10,313) |
| Adjustments to reconcile net results to net cash used in operating activities: | | |
| (Increase)decrease in accounts receivable | (56,168) | 151 |
| (Increase)decrease in advances to suppliers | (5,282) | 35,167 |
| (Increase)decrease in progress payments to suppliers | (2,486) | 26,160 |
| Increase in accounts payable and accrued liabilities | 50,819 | 10,663 |
| Increase (decrease) in advances from customers | 2,930 | (46,095) |
| Increase (decrease) in progress payments from customers | 1,674 | (26,874) |
| Increase (decrease) in provision for additional contract costs | ( 120) | ( 700) |
| (Decrease)increase in employee termination benefits | (42) | 87 |
| Total adjustments | (8,675) | (1,441) |
| Cash used in operating activities | ($ 19,148) | ($11,754) |

### *13. Uncertainty due to the Year 2000 Issue*

The Year 2000 Issue arises because many computerized systems use two digits rather than four to identify a year. Date-sensitive systems may recognize the year 2000 as 1900 or some other date, resulting in errors when information using year 2000 dates is processed. In addition, similar problems may arise in some systems which use certain dates in 1999 to represent something other than a date. The effects of the Year 2000 Issue may be experienced before, on, or after January 1, 2000, and, if not addressed, the impact on operations and financial reporting may range from minor errors to significant systems failure which could affect an entity's ability to conduct normal business operations. It is not possible to be certain that all aspects of the Year 2000 Issue affecting the entity, including those related to the efforts of customers, suppliers, or other third parties, will be fully resolved.

### *14. Comparative Figures*

Certain 1996-97 figures have been reclassified to conform with the current year presentation.

# CORPORATION COMMERCIALE CANADIENNE

# RAPPORT ANNUEL 1997-1998

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

***(du 1er avril 1997 au 31 mars 1998)***

***Président: Robert G. Wright***
*Président de la Corporation commerciale canadienne*
*et sous-ministre, Ministères des Affaires étrangères*
*et du Commerce international*
*Ottawa (Ontario)*

***M. John Banigan***
*Sous-ministre adjoint,*
*Secteur de l'industrie, Industrie Canada*
*Ottawa (Ontario)*

***Mme. Helen Gillespie***
*Vice-présidente Conditionnement à forfait*
*SweetRipe Drinks Ltd.,*
*Mississauga (Ontario)*

***M. R. Leonard McNeil,*** *CA*
*Partenaire,*
*Grant Thornton*
*Halifax, Nova Scotia*

***Mme. Kathryn McCallion***
*Sous-ministre adjoint*
*Affaires internationales, passeports,*
*et Affaires consulaires*
*Ministères des Affaires étrangères*
*et du Commerce International*
*Ottawa (Ontario)*

***M. André Trépanier,*** *FCA*
*Partenaire*
*KPMG*
*Montréal (Québec)*

## DIRIGEANTS

***Robert G. Wright***
*Président de la CCC et président*
*du Conseil d'administration*

***Douglas Patriquin***
*Vice-président exécutif*
*et chef des opérations*

***Stephen A. Bigsby***
*Directeur, Expansion des affaires*

***Gilles Carpentier***
*Directeur, Services généraux*

***Yvon Jolicoeur***
*Directeur, Grands projets*

***Glen Nichols***
*Directeur, Relations extérieures*
*et planification générale*

***Mike Pantazi***
*Directeur, Finances et gestion du risque*

***Tamara Parschin-Rybkin***
*Avocate-générale et secrétaire*

***Corporation commerciale canadienne***
*50, rue O'Connor, bureau 1100*
*Ottawa (Ontario) K1A 0S6*

*Graphisme : Accurate Design & Communication Inc.*
*Impression : Gilmore Printing Services Inc.*

Imprimé sur papier recyclé canadien à l'aide de teintures végétales et de vernis à l'eau.

Canada

# TABLE DES MATIÈRES


*Introduction*

Notre impact sur les exportateurs canadiens 2

Un message du Ministre 3

Rôle et objectifs de la Corporation 4

La stratégie générale de la CCC 5

Message du président 6

*Marchés*

Le contexte mondial 9

Conserver une ouverture sur les États-Unis 10

Jumeler les débouchés avec les capacités canadiennes 12

Trouver de nouveaux marchés par l'entremise de la CCC 13

Le PPP : trouver des fonds de roulement pour les petits exportateurs 17

Gestion du risque 17

La CCC et le recouvrement des coûts 18

La CCC et Équipe Canada 18

*Examen du rendement de la CCC*

20 Objectifs commerciaux

21 Autres indicateurs de rendement

*Servir les clients*

22 Les exportateurs classent la CCC au premier rang pour la valeur générale

23 Gouvernement d'entreprise

24 Le chemin à suivre

26 Les activités de la CCC dans le monde

*États financiers 1997-1998*

29 Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers

30 Bilan au 31 mars 1998

31 États des résultats et bénéfices non répartis pour l'exercice terminé le 31 mars 1998

32 État de l'évolution de la situation financière pour l'exercice terminé le 31 mars 1998

33 Notes aux états financiers du 31 mars 1998

# Notre impact sur les *exportateurs canadiens*

La CCC a aidé plus de clients à exporter plus de produits dans plus de marchés l'année dernière que pendant n'importe quelle autre année au cours de son histoire. Notre chiffre d'affaires a connu une croissance sans précédent dans nos principaux secteurs d'activité et nous avons obtenu ce résultat en nous concentrant sur notre spécialité: fournir aux exportateurs un service international de passation de contrats conçu pour les aider à réaliser toutes les phases d'un projet, de l'élaboration de propositions, à dépôt de la soumission à la négociation et l'administration de contrats et au paiement. La CCC occupe une place unique au sein de la communauté commerciale canadienne et nos clients en sont conscients. Ils apprécient l'approche pratique et l'attention personnelle qu'ils obtiennent auprès des équipes de la CCC. Notre concentration sur les services nous a valu la meilleure cote de satisfaction, de la part de nos clients, parmi tous les organismes de commerce canadiens qu'ils utilisent. Dans le contexte d'un environnement global de plus en plus concurrentiel, nos exportateurs profitent de l'accès aux marchés spécialisés que nous offrons et de nos compétences pratiques à valeur ajoutée qui améliorent leur chiffre d'affaires sur les ventes à l'exportation. En tant qu'organisme fédéral, la CCC joue un rôle primordial dans le plan commercial du gouvernement du Canada. Les exportateurs et leurs clients à l'étranger savent qu'avec notre appui, c'est la puissance du Canada qui soutient leurs marchés. Et pour les entreprises canadiennes cela équivaut à des ventes.

*Honorable Sergio Marchi, P.C., Député.*
*Ministre du Commerce international pendant la mission commerciale des femmes d'affaires canadiennes à Washington*

## UN MESSAGE DU MINISTRE

***La Corporation commerciale canadienne fournit des services spécialisés de passation de contrats que ses nombreux clients, particulièrement les petites et moyennes entreprises, tiennent en haute estime. Ces services permettent aux exportateurs canadiens de remporter des ventes dans des marchés difficiles. Dans de nombreux cas, ces contrats à l'exportation ne seraient pas obtenus sans l'expertise de haute qualité et à valeur ajoutée de la CCC. En collaborant avec la CCC, les exportateurs canadiens saisissent des débouchés internationaux qui, à leur tour génèrent des emplois et une croissance économique dans notre pays. C'est le genre d'activité de partenariat dont je suis très fier. Je me suis engagé à garantir que la CCC conserve et renforce même sa capacité d'aider les exportateurs canadiens.***

## RÔLE ET OBJECTIFS DE LA CORPORATION

La Corporation commerciale canadienne (CCC) est une société d'État détenue en propriété exclusive par le gouvernement du Canada. Elle possède un vaste mandat législatif d'assistance au développement du commerce entre le Canada et les autres pays. Depuis plus de 52 ans, la CCC est un outil de commerce efficace pour le Canada, aidant les exportateurs à remporter et à conclure des ventes dans des marchés difficiles qui sont principalement ceux des gouvernements étrangers et des organisations internationales.

La CCC offre aux exportateurs canadiens un vaste éventail de services de passation de contrats qui améliorent leur accès aux débouchés du marché. La participation de la CCC fournit à l'acheteur étranger une garantie unique, appuyée par le gouvernement, de réalisation du contrat. Cela donne à l'exportateur un avantage exceptionnel de commercialisation, améliore les conditions du contrat auquel il participe, lui fournit un accès au financement tout en réduisant ses risques.

La CCC fait partie intégrante de l'équipe commerciale du gouvernement du Canada. Ses services sont complémentaires aux services de financement à l'exportation et d'assurance de la Société pour l'expansion des exportations (S.E.E.) et aux activités d'information commerciale et de marketing du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) ainsi que d'autres ministères et organismes fédéraux.

En tant qu'organisme de négociation des contrats d'exportation du gouvernement du Canada, la CCC :

- fournit aux exportateurs canadiens un accès amélioré et privilégié aux marchés américains de la défense et de l'aérospatial par le biais d'accords officiels ratifiés par le gouvernement du Canada;
- agit en qualité d'entrepreneur principal dans la vente de biens et services canadiens à la demande des exportateurs canadiens et de leurs clients à l'étranger;
- détermine les débouchés, particulièrement avec le gouvernement fédéral des États-Unis et les transmet aux sociétés canadiennes inscrites auprès de la CCC qui sont en mesure de répondre à ces commandes;
- facilite l'accès, des petites et moyennes entreprises (PME), aux sources commerciales de préfinancement des ventes à l'exportation par le biais du Programme de paiements progressifs (PPP);
- fournit, sur demande, des services d'analyse et de gestion du risque du contrat à l'exportation;
- offre son assistance en matière d'arbitrage des contrats et de la résolution de différends relatifs aux contrats.

Avant de participer à une vente, la CCC évalue les risques posés par l'acheteur, l'exportateur et les conditions proposées du contrat envisagé. Les antécédents de la CCC parlent d'eux-mêmes : **les contrats ont été gérés avec une telle prudence que les coûts supplémentaires des contrats sont restés au-dessous d'un dixième de un pour cent du chiffre d'affaires* de la Corporation.**

Ce sont ces réalisations qui ont poussé les acheteurs étrangers à faire de la CCC leur partenaire préféré lors de l'acquisition de biens et services de sources canadiennes.

La CCC offre une assistance inestimable aux sociétés qui tentent de percer sur un marché pour la première fois. Pour les PME, la capacité de la CCC d'améliorer leur crédibilité augmente leur compétitivité dans des marchés où elles sont moins connues que leurs concurrents. Au cours de l'année dernière, plus de 75 p. 100 des sociétés utilisant les services de la CCC réalisaient moins de 25 millions de dollars en ventes annuelles.

* *Par chiffre d'affaires, nous entendons la valeur en dollars des contrats et des modifications de contrats signés au cours de l'exercice 1997-1998.*

## LA STRATÉGIE GÉNÉRALE DE LA CCC

Depuis 1995, la CCC a poursuivi sans relâche un programme pour augmenter sa participation au plan commercial du gouvernement. Ce programme est basé sur ce qui suit :

**Sensibilisation** – faire connaître les services de la CCC aux exportateurs et à ceux qui sont chargés de les conseiller;

**Développement de l'entreprise** – renforcer les réseaux de la CCC en collaboration avec les exportateurs et les acheteurs étrangers afin de faire prospérer l'entreprise de façon proactive;

**Nouveaux services améliorés** – développer, améliorer et offrir de nouveaux services qui utilisent les capacités uniques de la CCC pour répondre aux besoins changeants des exportateurs;

**Capacité de réponse** – garantir que la CCC peut répondre à une demande accrue de ses services en réduisant les coûts, en réalisant des économies et en mettant en place un système de recouvrement des coûts là où cela est possible.

Ces quatre points ont donné une assise solide au plan d'activités 1997-1998 de la Corporation. Tous ses résultats commerciaux ont comporté, dans une certaine mesure, chacun de ces éléments. Qu'elle se soit concentrée sur la croissance dans les marchés qui lui sont les plus familiers ou qu'elle ait appliqué posément sa politique de recouvrement des coûts à la majorité de ses services facultatifs, toutes les initiatives principales de la CCC ont été lié a ces quatre points.

Ce plan agressif représente un engagement majeur en temps et en ressources pour développer des systèmes au sein de la CCC, établir des indicateurs et des mesures du rendement et pour gérer efficacement les ressources humaines pour que la Corporation soit véritablement centrée sur le client.

Ce travail permettra à la Corporation d'évaluer encore plus efficacement son rendement par rapport à ses objectifs dans les prochaines années.

# Message du président

En 1997-1998, la CCC et les exportateurs canadiens ont battu leurs propres records.

Un total historique de 1 759 sociétés canadiennes ont accédé aux services de la CCC au cours de l'année. Cela représente une augmentation de 34 p. 100 par rapport à l'année précédente et est bien supérieure à l'objectif de 1 430 que la CCC s'était fixé. En outre, plus de 75 p. 100 de ces sociétés étaient petites ou moyennes (chiffre d'affaires inférieur à 25 millions de dollars).

Parmi tous ces exportateurs, 275 ont signé de nouveaux contrats ou des modifications à des contrats avec des acheteurs étrangers par l'entremise de la Corporation. Cette activité a permis à la Corporation d'atteindre le plus haut chiffre d'affaires qu'elle ait jamais atteint : 1,020 milliard de dollars.

En travaillant de pair avec les exportateurs canadiens, la CCC a réussi à effectuer des ventes dans 48 pays, un nouveau record.

Le rôle particulier de la CCC au niveau des exportations vers les États-Unis dans les domaines de la défense et de l'aérospatial continue de s'étendre. Il constitue 65 p. 100 de la valeur des commandes reçues cette année par la CCC. Ce rôle est mandaté par l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) signé entre le Canada et les États-Unis. Cet ensemble de plus de 175 accords offre aux sociétés canadiennes, par l'intermédiaire de la CCC, un accès plus grand aux débouchés fédéraux américains. Cet accès est meilleur que celui offert par l'ALÉ ou l'ALÉNA.

Le défi pour la CCC est de conserver et d'améliorer cette porte d'accès. La Corporation continue à assurer que les sociétés canadiennes sont au courant de l'évolution des pratiques d'approvisionnement et des technologies dans le système d'acquisitions américain. La CCC s'efforce d'amener plus de débouchés américains à plus d'entreprises canadiennes par le biais de son Service de jumelage des soumissions. Elle s'est engagée à faire une utilisation plus efficace de la technologie afin de permettre une inscription et une mise-à-jour en ligne des fichiers des profils des entreprises qui lui permettra de mieux jumeler plus efficacement les capacités canadiennes avec les exigences américaines.

**Cette année encore, dans son sondage annuel mesurant le degré de satisfaction des clients, les clients de la CCC lui ont décerné leur plus haute note pour la valeur générale parmi les sources d'assistance commerciale qu'ils utilisent.**

Dans le même ordre d'idées, la CCC a considérablement augmenté son travail international. Cela a attiré beaucoup de nouveaux exportateurs tout en incitant un grand nombre de clients existants qui traitent avec les États-Unis à explorer les débouchés offerts par les marchés d'outre-mer. La CCC et ces exportateurs ont ensemble réalisé un chiffre d'affaires total impressionnant de presque 300 millions de dollars, qui représente un nombre record de ventes avec un nombre record de sociétés dans un nombre record de marchés. La plupart de ces sociétés sont des PME.

Cette année encore, dans son sondage annuel mesurant le degré de satisfaction des clients, les clients de la CCC lui ont décerné leur plus haute note pour la valeur générale parmi les sources d'assistance commerciale qu'ils utilisent.

L'excellence des résultats de la CCC n'est pas le produit de la chance. Elle reflète le nombre croissant d'exportateurs canadiens qui ont découvert que la CCC est un partenaire précieux et efficace pour conclure des affaires dans des marchés difficiles.

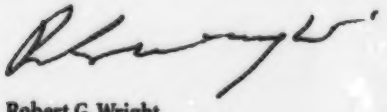
Quelle que soit leur taille, les entreprises canadiennes considèrent la CCC comme le membre de l'équipe dont elles ont besoin pour sceller l'affaire. L'histoire de chaque entreprise canadienne utilisant les services de la CCC est unique tout comme le rôle joué par la CCC dans leur histoire. La CCC peut aider à éliminer les exigences de caution de bonne fin, permettant à une entreprise familiale québécoise d'artisans de décrocher un contrat pour construire et remettre en état le grand orgue de la Chapelle royale de la Tour de Londres. Elle peut travailler pendant plus de trois ans avec un fabricant de costumes de plongée profonde de pointe de la Colombie-Britannique pour pénétrer une première fois le marché de la marine américaine, puis faire de ce marché la pierre angulaire, d'une valeur de 20 millions de dollars, de cette entreprise. La CCC peut aussi fournir les connaissances et la confiance nécessaires à une petite entreprise ontarienne de haute technologie, lui permettant d'obtenir sa première vente à l'exportation d'un système de gestion des patients au ministère de la Santé de la Jamaïque, puis de négocier de meilleures conditions de paiement.

Dans ce rapport annuel, vous en apprendrez plus sur ces sociétés, et d'autres encore, pour lesquelles la CCC a fait la différence dans le développement de leurs exportations. Ses capacités, spécialisées et uniques au gouvernement, sont personnalisées pour répondre à la conjoncture commerciale et aux besoins particuliers de chaque exportateur qu'elle sert.

Pour ceux d'entre nous travaillant dans l'environnement commercial au sein d'un gouvernement, la réussite de la CCC souligne ce que nous savions depuis longtemps: la CCC est l'un des meilleurs outils à la disposition du gouvernement pour atteindre ses objectifs commerciaux d'augmentation des exportations et du nombre de sociétés exportatrices particulièrement parmi les petites et moyennes entreprises.

Dans sa troisième année de fonctionnement, le Programme de paiements progressifs (PPP) offert en collaboration avec les institutions financières canadiennes continue à fournir à de nombreuses PME le genre d'assistance pratique en matière de passation de contrats dont elles ont besoin pour leur première expérience d'exportation. Le PPP jumelle les capacités de gestion des contrats de la CCC avec les capacités de prêt commercial des banques afin de fournir aux PME l'accès à des sources supplémentaires de préfinancement pour les ventes à l'exportation. Opérant maintenant en partenariat avec 11 institutions financières, le PPP a amélioré le rayonnement de la CCC auprès de ses partenaires et les a incités à solliciter de nouveau ses connaissances spécialisées en matière de gestion de contrats pour des opérations hors du PPP lui-même, mais pour lesquelles une institution financière recherche des compétences spécialisées en matière de passation de contrats qui l'aideront à surveiller des opérations présentant des risques particuliers. Dans ces cas, la participation de la CCC facilite des transactions qui, sans elle, ne se seraient sans doute pas matérialisées.

Je remercie les employés de la CCC pour une année exceptionnelle. Les résultats auxquels ils sont parvenus soulignent leur engagement non seulement à servir nos clients, mais a bien les servir. La CCC a établi de nouveaux seuils de rendement pour elle-même tout en se conformant strictement aux pratiques de gestion prudente du risque auxquelles s'attendent le gouvernement et le public canadien. C'est une réussite dont nous pouvons tous être fiers à juste titre.



**Robert G. Wright**
*Président*

juin 1998

**L'excellence des résultats de la CCC n'est pas le produit de la chance. Elle reflète le nombre croissant d'exportateurs canadiens qui ont découvert que la CCC est un partenaire précieux et efficace pour conclure des affaires dans des marchés difficiles.**

*«La Corporation commerciale canadienne a été un merveilleux partenaire pour nous au cours des dernières années. Notre compagnie a pris de l'expansion et nos ventes ont augmenté de façon importante à cause de la CCC. Je sais que nous n'y serions pas parvenus sans leur aide.»*

*Michael et Matilda Cannone,*
*président et secrétaire-trésorière de Global Precast*
*Maple (Ontario)*

**Global Precast** est une entreprise familiale qui grandit à pas de géant. En collaboration avec la CCC, l'exportateur de Maple, en Ontario, a trouvé un partenaire qui a renforcé son statut en tant que fournisseur responsable, a aidé à doubler ses ventes, ce qui lui a donc permis de quadrupler le nombre de ses employés. L'équipe, composée de l'époux et de l'épouse, a approché la CCC pour les aider à négocier des contrats complexes et, avec l'aide de la CCC, Global a pu renforcer son statut en tant que fournisseur et fournir la crédibilité requise pour permettre aux contrats d'être exécutés rapidement et sans heurt. Maintenant, Global Precast peut obtenir des contrats aussi solides que les panneaux en béton qu'ils vendent.

# Le contexte mondial

Les facteurs externes qui se sont répercutés sur les résultats commerciaux de la Corporation au cours du dernier exercice incluent :

- Le maintien du rendement économique sain du Canada et la force du dollar américain face au dollar canadien ont permis à la poussée soudaine des exportations vers les États-Unis de continuer et ont augmenté le nombre de sociétés canadiennes intéressées par les débouchés chez notre voisin du Sud.

- Le plus important client de la CCC, le département de la défense des États-Unis a poursuivi la modification complète de son système d'approvisionnement créant pour les sociétés canadiennes intéressées par ce marché tant une menace stratégique q'un débouché stratégique.

- La crise monétaire en Asie de l'est a entraîné une baisse majeure des monnaies de ces pays et des coupures budgétaires et remaniements des priorités de dépense gouvernementales ce qui a diminué les activités d'exportation de la CCC dans la région, particulièrement en Asie du sud-est.

- Les économies de l'Amérique latine continuent de s'orienter vers des systèmes plus ouverts, et basés sur l'économie de marché, qui offrent de bons débouchés aux exportateurs canadiens agressifs et spécialisés dans des marchés où les mécanismes de la CCC ont stimulé l'intérêt des acheteurs — en 1997-1998, quatre des dix plus importants marchés de la CCC se trouvaient en Amérique latine.

- Les acheteurs du secteur public ont cherché des fournisseurs dans le monde entier afin d'obtenir les produits et services les meilleurs et les plus rentables en réponse à leurs besoins. C'est là une évolution qui est facilitée par la libéralisation du commerce international mais qui repose aussi sur le besoin de construire des infrastructures nationales efficaces tout en contrôlant le niveau des dépenses publiques.

- Les exportateurs et leurs clients à l'étranger profitent des moyens de communications de pointe et des services bancaires mondiaux qui leur fournissent de meilleurs renseignements les uns sur les autres. Cependant, les communications et les services bancaires ne protègent pas les acheteurs étrangers contre les risques liés à la performance technique ou administrative, qui, de plus en plus, préoccupent les acheteurs du secteur public qui ont des commandes technologiquement complexes à faire exécuter suivant des échéanciers rigides.

C'est aux sociétés qui sont en mesure de suivre ces tendances que la CCC peut apporter le plus grâce à son expérience et à ses compétences. De nouveaux marchés s'ouvrent aux exportateurs qui peuvent adapter leurs produits aux besoins spécialisés des acheteurs du secteur public. En même temps, plus le produit est unique et spécialisé, plus l'acheteur se préoccupe des risques liés à l'exécution du contrat et donc plus grandes sont les chances que la CCC doit intervenir.

## CONSERVER UNE OUVERTURE SUR LES ÉTATS-UNIS

En 1997-1998, la CCC a reçu, de ses plus importants clients, le Département de la défense des États-Unis et la National Aeronautic and Space Administration (NASA), des commandes d'une valeur de **663** millions de dollars. La plupart de ces contrats portaient sur la fourniture de biens et services à des fins civiles.

Depuis 1956, la CCC a facilité les ventes dans ces marchés particuliers en vertu de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) et de l'Accord sur le partage du développement pour la défense (APDD), conclus entre le Canada et les États-Unis, qui favorisent la passation de contrats de recherche et développement parrainés par les deux gouvernements.

***Ventes par catégorie de produits***
***au avril 1997 – 31 mars 1998***

| | |
|---|---|
| *Véhicules, rail* | **39,5 %** |
| *Aérospatiale* | **29,1 %** |
| *Services* | **7,3 %** |
| *Navires, marine* | **5,7 %** |
| *Industrie, construction* | **5,1 %** |
| *Électricité* | **4,6 %** |
| *Aliments, vêtements* | **1,4 %** |
| *Carburant, lubrifiants* | **1,1 %** |
| *Hôpitaux, laboratoire* | **1,0 %** |
| *Armements* | **0,8 %** |
| *Aides à la formation* | **0,6 %** |
| *Autres* | **3,8%** |

En 1993, le gouvernement des É.-U. a lancé un programme de réforme de l'approvisionnement qui a sensiblement simplifié son processus d'achat. Les exportateurs canadiens peuvent tirer grandement parti de ces changements et en profiter pour saisir une part plus importante des possibilités commerciales aux États-Unis, mais ils ne réussiront à le faire que s'ils suivent l'évolution de la réforme américaine. C'est pourquoi la CCC s'est donné comme responsabilité et objectif principaux d'être la meilleure source d'information pour les exportateurs canadiens au sujet des changements qui surviennent aux États-Unis et assurer que l'APPD et l'APDD continuent de servir les intérêts de nos clients américains. Dans le but de conserver le plus grand accès à ces marchés spécialisés aux É.-U., dont jouissent nos entreprises canadiennes, la CCC a pris deux engagements: continuer d'offrir à ses clients américains les services de passation et de gestion de contrats de qualité qu'ils ont l'habitude de recevoir et suivre de près la réforme du système d'approvisionnement des É.-U. afin de maintenir l'accès du Canada au marché américain.

À la fin du compte, les sociétés canadiennes vont tirer parti de la simplification des méthodes d'achat. Le défi est de faire en sorte que les Canadiens conservent leur position favorable lors de la mise en œuvre des nouvelles règles.

En 1997-1998, la CCC a continué son travail d'adaptation à l'évolution de trois domaines clés :

- Le registre central des entrepreneurs
- L'échange électronique des données (EED)
- La facilitation des achats par les principaux entrepreneurs américains d'articles répondant aux besoins en matière de défense

**... CCC s'est donné comme responsabilité et objectif principaux d'être la meilleure source d'information pour les exportateurs canadiens au sujet des changements qui surviennent aux États-Unis.**

***«Lorsque la marine américaine a exercé une pression, la CCC nous a aidé à ne pas nous soucier des détails. La CCC nous a donné la confiance dont nous avions besoin pour faire concurrence sur le marché international.»***

*Terry Thompson,*
*spécialiste des ventes militaires*
*Ceanic Hard Suits Inc.*
*Vancouver (Colombie-britannique)*

La persévérance est synonyme de possibilités pour **Ceanic Hard Suits Inc.,** de Vancouver, fabriquant d'équipements de plongée sous-marine d'une atmosphère perfectionnés. La CCC a aidé Ceanic Hard Suits Inc. à percer le marché de la marine américaine il y a cinq ans. Maintenant, en collaboration avec la CCC, la compagnie a realisé plus de 20 millions de dollars en ventes. Aujourd'hui, la marine américaine est la pierre angulaire de cette entreprise et la CCC est une partie importante des exportations de Ceanic Hard Suits Inc.

Les États-Unis ont décidé d'éliminer les inscriptions multiples de tous les organismes acheteurs et de les remplacer par un seul registre central informatisé. Afin d'assurer que toutes les sociétés canadiennes inscrites à l'ancien système conservent leur rang dans le nouveau système, la CCC a signé, en 1997, un protocole d'entente avec les États-Unis qui facilitera l'inscription. Depuis lors, les sociétés canadiennes, avec l'aide de la CCC, se sont inscrites à un rythme plus rapide que les sociétés américaines sur leur propre terrain.

L'échange électronique des données (EED) devient le moyen que préfèrent de plus en plus les Américains pour traiter avec les fournisseurs. La CCC a assumé un rôle de chef de file pour faire en sorte que les sociétés canadiennes puissent traiter avec des acheteurs américains par son entremise. Par conséquent, bien que le calendrier américain de mise en place de l'EED change, les sociétés canadiennes peuvent répondre à toutes les commandes américaines stipulant une capacité d'EED en passant par la CCC. La Corporation gère déjà certains contrats américains grâce à l'EED, traitant de 250 à 275 transactions par mois.

Les États-Unis confient de plus en plus les achats à des sociétés privées qui agissent en tant qu'entrepreneurs principaux pour les commandes en matière de défense. Nombre de ces sociétés ne savent pas qu'elles peuvent envisager des sources d'approvisionnement canadiennes ou qu'elles peuvent avoir recours au processus prévu par l'APPD. En travaillant avec ses clients, la CCC a établi un groupe de travail pour mieux faire connaître ces faits et pour examiner la façon de promouvoir efficacement auprès des entrepreneurs principaux américains, les avantages des services de la CCC lorsque les exportateurs canadiens pourraient tirer profit de cette participation.

Les sociétés canadiennes s'intéressent de plus en plus aux débouchés commerciaux que présentent les organismes civils fédéraux aux États-Unis ainsi que les gouvernements des États et des municipalités. Au cours du dernier exercice, la CCC a fait des affaires totalisant de plus de 80 millions de dollars avec des clients autres que la défense ou la NASA, la moitié d'entre elles ayant été réalisées avec des acheteurs du secteur privé.

## JUMELER LES DÉBOUCHÉS AVEC LES CAPACITÉS CANADIENNES

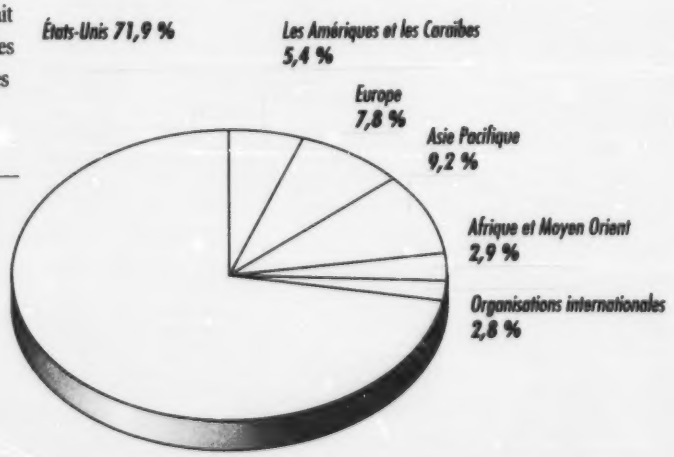
La CCC informe les sociétés canadiennes des débouchés américains. Son outil principal d'information est une version électronique du *Commerce Business Daily* américain. Les renseignements sont filtrés et tous les appels d'offres ouverts aux sociétés canadiennes sont affichés sur le système canadien MERX. En outre, ils sont affichés sur le site web de la CCC, et ils sont accompagnés d'un moteur de recherche qui permet aux exportateurs de cibler les commandes qui les intéressent le plus.

Parce que son système d'inscription des sociétés canadiennes qui souhaitent traiter avec les États-Unis se fonde sur le profil que ces dernières lui ont fourni, la CCC possède un système de fichiers analytiques des fournisseurs qui permet de jumeler directement les débouchés américains avec les sociétés canadiennes ayant les compétences requises.

En 1997-1998, ce système de jumelage des soumissions a produit les résultats suivants :

- 1 312 sociétés canadiennes ont été informés de 15 004 possibilités de soumission aux États-Unis;
- cette activité a engendré 663 demandes de soumissions de sociétés évaluées à 766 millions de dollars;
- ces soumissions ont produit des marchés évalués à 85 millions de dollars.

Le travail de la CCC en matière de jumelage des soumissions a augmenté de façon importante le nombre de propositions présentées au marché gouvernemental américain. Dans l'année à venir, la CCC travaillera à augmenter le ratio de conversion des soumissions en contrats signés et œuvrera en collaboration avec ses partenaires du ministère des Affaires




***Volume commercial de la CCC***
***par régions géographiques***

étrangères et du Commerce international en vue de déterminer si les mêmes compétences peuvent être appliquées aux possibilités de marchés de la Banque mondiale et d'autres institutions financières internationales.

## TROUVER DE NOUVEAUX MARCHÉS PAR L'ENTREMISE DE LA CCC

L'intérêt des acheteurs du secteur public à trouver des fournisseurs à l'échelon mondial afin d'obtenir les produits les meilleures et les plus rentables se reflète dans le nombre des transactions que la CCC a réalisé cette année. Dans son travail outre-mer, la CCC taille ses services sur mesure pour amener l'acheteur et l'exportateur à s'entendre sur un marché.

La connaissance et le savoir-faire des chargés de contrats de la CCC fournissent aux exportateurs une aide pratique qui est particulièrement précieuse aux entreprises de plus petite taille, aux nouveaux exportateurs et à ceux qui veulent diversifier leurs marchés.

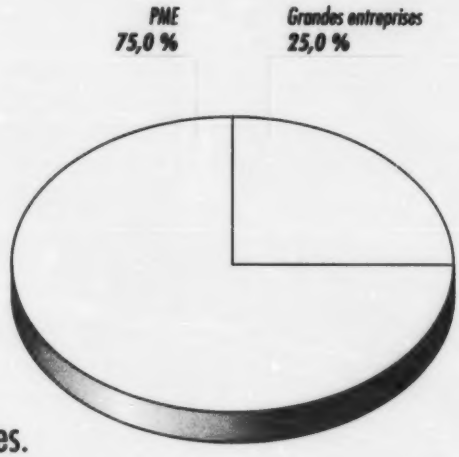
En tant qu'organisme gouvernemental aidant à la réalisation de ventes destinées aux gouvernements d'autres pays, les compétences de la CCC sont sans pareilles. Bien que ces marchés soient plus ouverts que jamais, ils peuvent encore être difficiles d'accès et intimidants pour de nombreux exportateurs. La CCC offre, sous un même toit, le savoir-faire en matière de contrats et les conseils pratiques ainsi que l'expérience dont les exportateurs ont besoin pour réussir.

L'approche unique et innovatrice que la CCC applique à la conclusion de transactions d'exportations se reflète dans l'éventail des sociétés, des produits et des acheteurs dont elle s'occupe à l'échelon international.

Nombre de ces sociétés, particulièrement les PME, qui réussissent une fois avec l'aide de la CCC, se positionnent stratégiquement chez cette dernière pour commercialiser des produits dans d'autres domaines. L'an dernier, *International Code Services* (Aurora, Ontario) a négocié avec succès trois contrats estimés à 9 millions de dollars dans trois pays européens pour fournir des systèmes de formation de pompiers. Pendant six ans, la firme *Orgues Létourneau* (Saint-Hyacinthe, Québec) spécialisée dans la construction ou la rénovation de grands orgues, a utilisé la CCC pour éviter d'onéreuses cautions de bonnes fin. Ces bons résultats se sont poursuivis cette année avec l'attribution d'un contrat pour la cathédrale St. Mary's en Australie et la Chapelle royale de la Tour de Londres. *Regor* (Montréal, Québec) utilise la CCC à Cuba pour obtenir de meilleures conditions de paiement. Cette année, l'entreprise a envoyé 100 autobus usagés dans ce pays, amenant son total en trois ans à 500.

D'autres sociétés ont recours à la CCC pour obtenir des conditions contractuelles meilleures que celles qu'elles seraient parvenues à obtenir seules. Un client de longue date, *Pro-Eco Limited* (Oakville, Ontario) a réussi à vendre à la Chine d'équipement industriel destiné à la production de l'acier d'une valeur de 7 millions de dollars en évitant, grâce à la CCC, les cautions de bonnes fins normalement exigées. Un

***Opérations avec les PME***



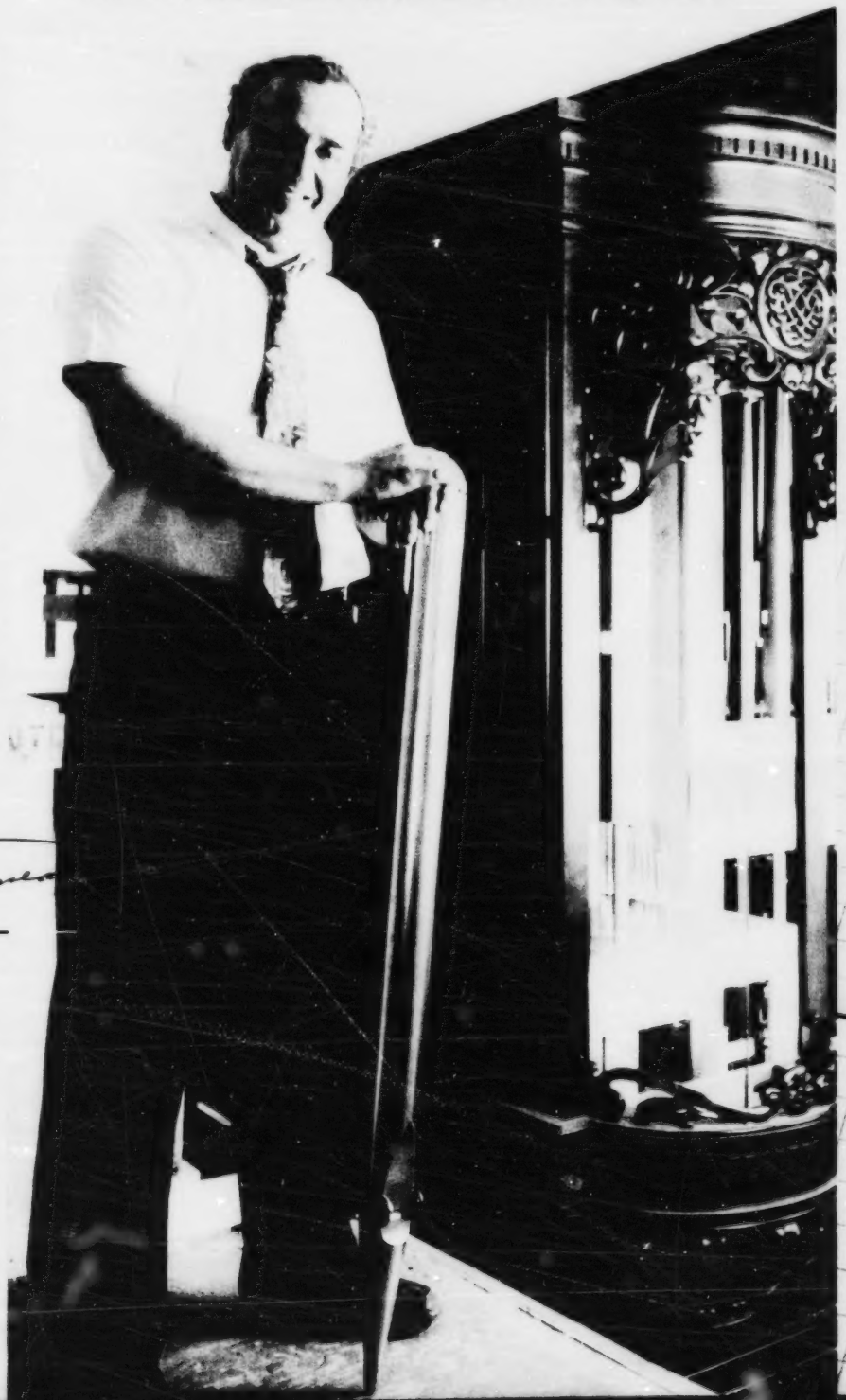

En tant qu'organisme gouvernemental aidant à la réalisation de ventes destinées aux gouvernements d'autres pays, les compétences de la CCC sont sans pareilles. La CCC offre, sous un même toit, le savoir-faire en matière de contrats et les conseils pratiques ainsi que l'expérience dont les exportateurs ont besoin pour réussir.

L'expérience pratique de travail de la CCC a aidé la compagnie **Orgues Létourneau** à décrocher un contrat prestigieux consistant à construire un nouveau grand orgue pour la Tour de Londres. La CCC a mis au point les détails de sorte que Fernand Létourneau puisse faire résonner la musique dans la tour millénaire pendant des années à venir. Le soin apporté par la CCC associé au travail bien fait et à la réputation supérieure de Fernand Létourneau a contribué à faire en sorte qu'il puisse facilement faire de la musique à Londres.

***«Je ne peux tout simplement pas m'imaginer de faire un tel volume d'affaires, et de bien le faire, sans la CCC. Ils nous ont aidé à décrocher le contrat et à battre, du même coût, des concurrents établis. Maintenant, lorsque les gens visiteront la Tour de Londres, ils entendront notre orgue — ça, c'est de la musique à mes oreilles.»***

Fernand Létourneau

***Fernand Létourneau,***
*président, Orgues Létourneau*
*Saint-Hyacinthe (Québec)*



nouveau client de la CCC, *Unitron Industries Limited* (Kitchener, Ontario) a, lui, utilisé la CCC pour éliminer les exigences de caution attachées à une vente d'équipement auditif au Commission de réhabilitation nationale (Dublin, Irlande). Quant à *Delcan International Corporation* (North York, Ontario), elle a eu recours aux services de passation de contrats de la CCC pour conclure un marché qui en fait le fournisseur exclusif d'un système de gestion de la circulation de 8 millions de dollars à la ville de Caracas au Vénézuéla. *AGRA International Limited* (Montréal, Québec) a, pour sa part, conclu un contrat d'exclusivité semblable pour terminer les études de faisabilité concernant la création d'un réservoir et le reboisement à l'intention d'organismes colombiens.

Ce sont habituellement les petites entreprises clientes de la CCC qui lui décernent les meilleures cotes de satisfaction. Pour les nouveaux exportateurs de moindre taille, la CCC offre un éventail d'expérience et de compétences qui ne sont tout simplement pas disponibles auprès d'aucune autre source unique à un prix raisonnable. On trouve parmi les nouveaux exportateurs cette année *Heron Technology* (Markham, Ontario) qui a réalisé sa toute première vente à l'étranger d'un système de gestion d'hôpital au Ministère de la Santé de la Jamaïque. Parmi les autres nouveaux utilisateurs de la CCC il y a eu *Aklak Inc.* (Inuvik, Territoires du Nord-Ouest), *Canadian Helicopters Limited* (Edmonton, Alberta), *Dependable Turbines Ltd.* (Port Moody, C.-B.), *Gasguard Safety Systems Inc.* (Coquitlam, C.-B.), *Pacific Bio Energy Corporation* (Delta, C.- B.), *Import-Export Alouache* (Montréal, Québec) et *Lalonde Electronique Inc.* (Hull, Québec).

Pour croître l'industrie canadienne de la défense doit dorénavent se tourner vers les exportations et s'ouvrir aux marchés commerciaux. Pour beaucoup de sociétés de cette industrie, le premier pas se fera vers le marché américain, mais leur succès à long terme nécessitera des plans d'activités visant le marché mondiale et dépendra de leur capacité d'accéder à tous les leviers concurrentiels qui se présenteront à elles et de les utiliser correctement.

La CCC est particulièrement bien placée pour aider cette industrie dans son entreprise d'exportation. Par ses services personnalisés et son expérience sans égale, la CCC aide déjà les sociétés canadiennes actives sur le marché américain à exporter dans le monde. Une société sur cinq qui a signé des contrats aux États-Unis l'an dernier, a utilisé la CCC pour passer des contrats dans un autre pays. L'objectif de la CCC est d'accroître ce taux à 50 p. 100 dans les cinq prochaines années.

**Aerobic Technologies** est allé de l'avant cette année avec la CCC pour garantir un contrat visant à fournir de l'équipement de conditionnement physique à BusyBody Fitness Warehouse, le plus grand détaillant d'équipement de conditionnement physique aux États-Unis. Au cours des quatre dernières années, la CCC a aidé cet exportateur de Ste-Foy, au Québec, à établir la production, à exécuter des contrats encore plus facilement et à corriger les lacunes de production de manière à devenir un fournisseur autonome. Aerobic Technologies est devenu une entreprise d'exportation florissante sous l'aile de la CCC.

*Nat Findlay,*
*président, Aerobic Technologies*
*Sainte-Foy (Québec)*

*«La CCC nous a aidé à passer d'une petite compagnie cherchant de l'aide pour ses ventes à l'exportation à une entreprise autonome décrochant des contrats à l'étranger. La CCC nous a vraiment ouvert des portes. Maintenant, nous élargissons nos produits et nos marchés d'exportation.»*

## LE PPP : TROUVER DES FONDS DE ROULEMENT POUR LES PETITS EXPORTATEURS

Cette année marque la troisième année complète de fonctionnement du Programme de paiements progressifs (PPP). Il a généré un chiffre d'affaires de 33 millions de dollars soit 58 contrats et modifications de contrats. Alors que le volume n'a été que la moitié de celui réalisé en 1996-1997, le nombre d'inscriptions et de transactions traitées est resté le même, indiquant que le programme est de plus en plus centré sur les petites entreprises qui présentent des demandes de crédit de moindre envergure et qui, dans nombre de cas, exportent pour la première fois.

Le programme aide les PME à accéder à de nouvelles sources de préfinancement grâce au savoir-faire de la CCC dans le domaine de l'évaluation des projets internationaux et de la gestion des contrats combiné aux capacités de prêt des institutions financières canadiennes. Le programme cible les PME qui exportent mais qui ne sont pas en mesure de négocier des paiements progressifs avec leurs acheteurs et qui ne peuvent obtenir au Canada les crédits dont elles ont besoin pour exporter.

En utilisant le PPP, plus de 120 sociétés ont obtenu des capitaux des banques qui leur ont permis de réaliser 150 millions de dollars de ventes depuis 1995. La plupart de ces ventes n'auraient pas été financées et ne seraient sans doute pas matérialisées sans ce programme.

Le PPP fonctionne en collaboration avec la Banque de Montréal, la Banque de Nouvelle-Écosse, la Caisse centrale Desjardins, la Banque canadienne impériale de commerce, la Banque Hongkong du Canada, la Banque nationale du Canada, la Banque royale du Canada, la Société Générale, la Banque Toronto Dominion, la Banque nationale de Paris et la So-Use Credit Union.

**Les acheteurs étrangers de la CCC apprécient grandement la performance impressionnante de cette dernière en matière de minimisation des pertes dues aux contrats.**

Le nombre d'institutions financières y participant a donné au programme une véritable envergure nationale et a permis des ventes dans plus de 30 pays. Pour 1998-1999, la CCC possède dans ses dossiers 20 cas potentiels déjà approuvés par elle ou en cours d'examen, qui totalisent 35 millions de dollars. La Corporation compte bien que le programme générera de 50 à 75 millions de dollars de chiffre d'affaires l'année prochaine.

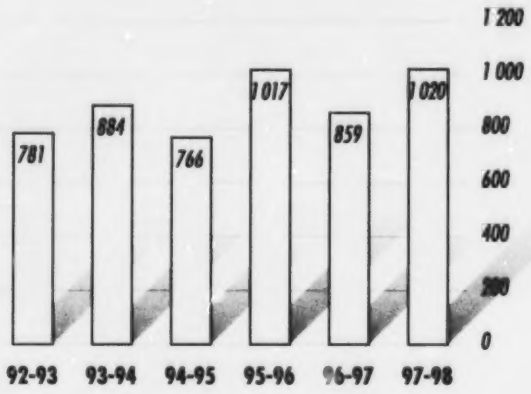
## GESTION DU RISQUE

La CCC n'est ni une institution financière ni une compagnie d'assurance. Elle aide à faciliter et à structurer des ventes et elle a tiré de ce travail un vaste éventail de compétences en matière de passation de contrats internationaux. Contrairement à une institution financière qui gère les risques financiers ou ceux attachés à l'acheteur sur la base du portefeuille, la CCC gère le *risque lié à la réalisation* du projet cas par cas. Son expérience et ses pratiques lui dictent de gérer prudemment ses contrats, conservant les coûts supplémentaires attachés aux contrats à un niveau inférieur à un dixième de un pour cent de son chiffre d'affaires. Pour les acheteurs du secteur public dont les programmes ont des délais peu flexibles et qui sont préoccupés par les risques liés à la réalisation, la performance de la CCC accroît instantanément la crédibilité d'un exportateur à leurs yeux. Cela aboutit souvent à l'obtention par l'exportateur de conditions contractuelles beaucoup plus souples et avantageuses.

Au cours de l'année 1996-1997, en réponse aux demandes de son milieu d'affaire changeant et aux recommandations de ses vérificateurs internes et du Vérificateur général, la CCC a entrepris un examen en profondeur de sa structure de gestion du risque. En 1997-1998, la Corporation a terminé cet examen, déterminé les brèches et les a colmatées afin de garantir que ses politiques, ses processus et ses contrôles seraient appliqués uniformément chez elle. La nouvelle infrastructure de gestion du risque définit clairement les degrés d'exposition au risque que la CCC est prête à accepter afin d'accroître ses affaires tout en conservant les pertes éventuelles liées à des contrats dans des limites préétablies et que le gouvernement du Canada jugera acceptables.

Les acheteurs étrangers de la CCC apprécient grandement la performance impressionnante de cette dernière en matière de minimisation des pertes dues aux contrats. Cette performance est attribuable à l'examen précontractuel efficace des capacités techniques, financières et administratives de l'exportateur en fonction des risques particuliers du contrat à l'étude. En même temps, la gestion postcontractuelle diligente de la CCC atténue les pertes qui peuvent se produire.

*Valeur des commandes reçues*
*en millions de dollars*




## LA CCC ET LE RECOUVREMENT DES COÛTS

Lors de la définition de ses objectifs commerciaux, la Corporation ne pouvait qu'anticiper des crédits parlementaires stables. En même temps, les PME, dont les ventes exigent que l'on y consacre plus de temps et de ressources que celles des exportateurs plus chevronnés, utilisaient les services de la CCC en nombre grandissant. La capacité de la Corporation de répondre à une demande croissante de ses services allait dépendre de sa capacité d'offrir une valeur que les sociétés seraient de plus en plus prêtes à payer. La mise en place réussie d'une politique de recouvrement des coûts devenait une priorité clé. Après consultations de ses clients, la CCC a mise en place une politique dans ce sens pour tous les domaines où l'exportateur et l'acheteur étranger choisissaient tout à fait librement d'avoir recours à ses services. La politique tient également compte des problèmes spécifiques aux PME, plus particulièrement celui des sources limitées de financement dont elles disposent pour se développer. La CCC a offert aux PME des conditions favorables pour s'assurer qu'elle ne décourageait pas celles qui viendraient frapper à sa porte la première fois.

## LA CCC ET ÉQUIPE CANADA

L'approche d'Équipe Canada du gouvernement a été extrêmement utile pour des organismes de moindre taille tels que la CCC. La concentration du gouvernement sur les exportations comme moyen de créer des emplois a accru l'éventail et le nombre d'activités liées au commerce et a établi des liens beaucoup plus forts entre tous les ministères et organismes s'occupant de commerce. La CCC participe activement à l'Équipe consultative des projets d'immobilisation conçue pour accroître la participation canadienne aux projets parrainés par les IFI, aux équipes sectorielles nationales au sein desquelles elle joue un rôle depuis longtemps ou un rôle émergeant ainsi qu'à toutes les équipes régionales.

La Corporation a accru sa participation aux missions commerciales et établi un programme de diffusion auprès des organismes acheteurs des États-Unis qui formera la base d'un programme permettant de mettre les fournisseurs canadiens directement en rapport avec des acheteurs américains éventuels.

Les sondages de la CCC indiquent que les exportateurs n'utilisant pas actuellement ses services sont susceptibles de contacter d'autres organismes publics afin d'obtenir le genre de services qu'offre la CCC. Cela souligne l'importance des relations de la CCC avec les autres membres d'Équipe Canada. Au cours de l'année écoulée, la Corporation a mis en place des processus de référence pour faciliter le transfert d'exportateurs au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international ou à la Société pour l'expansion des exportations.

**La Corporation a accru sa participation aux missions commerciales et établi un programme de diffusion auprès des organismes acheteurs des États-Unis...**

*« Nous étions excités à la perspective de vendre sur un marché étranger, mais nous n'avions absolument aucune expérience dans ce domaine. La participation de la CCC a fourni le genre de crédibilité dont l'entreprise avait besoin. »*

Il y a deux ans, **Heron Technology Corporation** n'avait jamais vendu ses produits à l'extérieur de l'Ontario. Aujourd'hui, le développeur de logiciels de Markham, Ontario, a réussi à installer son logiciel d'administration des patients dans cinq hôpitaux de la Jamaïque. La CCC a aidé à mettre au point le contrat, à conseiller le client sur les modalités de remboursement et a organisé le paiement progressif. Maintenant, l'entreprise Heron Technology Corp. a la reconnaissance dont elle a besoin pour conclure des ventes dans le monde entier.

R. J. Hébert

***Ron Hébert,***
*Président de Heron Technology Corp.*
*Markham (Ontario)*

# Examen du rendement de la CCC

## OBJECTIFS COMMERCIAUX

Dans son Plan directeur de 1997-1998, la CCC s'est fixée quatre objectifs commerciaux.

***Clients servis***

| 1996-1997 réel | 1997-1998 visé | 1997-1998 réel | 1998-1999 visé |
|---|---|---|---|
| 1 310 | 1 430 | 1 759 | 1 950 |

La CCC voulait accroître à 1 430 le nombre de sociétés travaillant activement avec elle à des possibilités d'exportation, une augmentation de 10 p. 100. Elle a terminé l'exercice avec un total de 1 759 qui représente une augmentation de 34 p. 100.

***Sociétés signant un contrat***

| 1996-1997 réel | 1997-1998 visé | 1997-1998 réel | 1998-1999 visé |
|---|---|---|---|
| 288 | 340 | 275 | 350 |

La CCC voulait que 340 sociétés travaillant avec elle signent ou modifient des contrats par son entremise. Son total final de 275 est inférieur au total de 1996-1997 car la Corporation a modifié la façon dont elle compte les exportateurs dans les cas où il y a eu fusion ou modifications du statut d'une société en tant que personne morale. Il est difficile pour la CCC de prévoir le nombre d'exportateurs qui signent un contrat au cours d'un exercice étant donné le nombre de facteurs pouvant intervenir pour déterminer le moment de la signature d'un contrat et son entrée en vigueur. Le défi pour la Corporation reste d'accroître le taux de ses exportateurs qui réussissent à conclure des ventes par son entremise et d'améliorer son suivi des débouchés qu'elle a repérés pour les sociétés canadiennes. Sous ce rapport, on a décelé un certain nombre de signes positifs chez les sociétés qui ont réalisé de nouvelles affaires par l'entremise de la CCC en 1997-1998 : environ 25 p. 100 d'entre elles étaient de nouveaux clients de la Corporation et 20 p. 100 utilisaient la CCC avec succès sur les marchés américains et internationaux.

***Chiffres d'affaires***

| 1996-1997 réel | 1997-1998 visé | 1997-1998 réel | 1998-1999 visé |
|---|---|---|---|
| 859 millions $ | 1 à 1,5 milliard $ | 1,020 milliard $ | 1 à 1,2 milliard $ |

La CCC voulait augmenter le nombre de projets de toutes tailles sur lesquelles elle travaillait afin de porter son chiffre d'affaires à entre 1 et 1,5 milliard de dollars en valeur des commandes reçues. Elle a réalisé le chiffre d'affaires le plus élevé de son histoire — 1,020 milliard de dollars — et l'a fait en dépit du report d'un certain nombre de projets touchés par les difficultés finacières éprouvées par des pays asiatiques. Ce total ne reflète pas qu'une ou deux transactions de grande taille mais bien une augmentation importante du nombre de petites et moyennes transactions sur des marchés répartis dans le monde entier. L'objectif de 1998-1999, fixé à 1 ou 1,2 milliard de dollars, reflète la part croissante que la Corporation accordera à l'élaboration d'un plus grand nombre de petits et de moyens contrats plutôt qu'à l'élaboration d'un nombre limité de projets d'envergure. Cet objectif reflète également les nouvelles priorités et les lignes temporelles de projets s'inscrivant sur quelques-uns des marchés principaux de la CCC.

***Objectifs de recouvrement des coûts***

| 1996-1997 réel | 1997-1998 visé | 1997-1998 réel | 1998-1999 visé |
|---|---|---|---|
| 1,2 million $ | 2 millions $ | 1,8 million $ | 2,1 millions $ |

Dans sa première année, la politique de recouvrement des coûts a généré 1,2 million de dollars de recettes supplémentaires. Ce chiffre a presque doublé en 1997-1998. Mais, fait plus important, le sondage sur la satisfaction conduit auprès des clients de la CCC a montré que 81 p. 100 des utilisateurs de la CCC pensaient que la mise en place d'un régime de recouvrement des coûts sur les services facultatifs de la CCC n'avait pas affecté leur utilisation de ces services.

## AUTRES INDICATEURS DE RENDEMENT

***Coûts supplémentaires des contrats en tant que pourcentage du chiffre d'affaires***

| Norme de la CCC | 1997-1998 réel |
|---|---|
| 0,2 % | 0,1 % |

La norme de la CCC concernant le risque reste que les coûts supplémentaires des contrats doivent être maintenus au-dessous de 0,2 p. 100 du chiffre d'affaires. En pratique, les ressources financières limitées de la CCC l'ont forcée à maintenir ces coûts supplémentaires au-dessous de 0,1 p. 100 du chiffre d'affaires. Respecter cette norme exige un investissement important en travail, ressources, en temps consacré à chaque contrat avant et après sa signature, a son suivi et à sa gestion, et parfois même à une aide au niveau de la médiation ou de la restructuration lorsque des difficultés surgissent en cours d'exécution du contrat.

***Disposition pour les créances douteuses comparées aux comptes clients***

| Norme de la CCC | 1997-1998 réel | 1998-1999 visé |
|---|---|---|
| 1,3 % | 0 % | 1,3 % |

La Corporation a fixé pour les créances douteuses une norme de 1,3 p. 100 des comptes clients étrangers. C'est une norme clé pour les exportateurs de la CCC. Les sondages auprès des clients indiquent que c'est parce que la CCC peut obtenir de meilleures conditions de paiement et réduire les risques de défaut de paiement par l'acheteur que les exportateurs apprécient le plus sa participation à un contrat. Le rendement de la CCC reflète ses efforts d'évaluation de la capacité de payer de l'acheteur comme ses efforts fructueux de recouvrement des créances.

***Temps nécessaire pour effectuer les paiements aux exportateurs***

| Norme de la CCC | 1997-1998 réel | 1998-1999 visé |
|---|---|---|
| 30 jours | 23 jours | 30 jours |

Aux yeux des exportateurs, le fait que la CCC règle promptement les comptes des fournisseurs dès qu'elle reçoit les fonds des clients étrangers conformément aux conditions du contrat, constitue un atout essentiel. La CCC a toujours eu pour règle de payer les exportateurs dans les 30 jours suivant la réception d'une facture valide et a amélioré cette règle en y ajoutant une disposition qui prévoit le versement des paiements aux petites entreprises dans les 15 jours de la réception de la facture.

***Coût total des opérations par rapport aux chiffres d'affaires***

| 1997-1998 visé | 1997-1998 réel | 1998-1999 visé |
|---|---|---|
| 1,2 % | 1, 4 % | 1,3 % |

En tant que société d'État dépendant largement des crédits parlementaires pour financer ses services, la CCC vise une cible chaque année à ses coûts de fonctionnement. En 1997-1998, cette cible était de 1,2 p. 100 de son chiffre d'affaires. La CCC a fixé cette cible en dépit du fait qu'elle prévoyait une augmentation importante de la demande de ses services et du nombre de clients qu'elle sert.

En 1997-1998, la Corporation a été en mesure de maintenir le total de ses coûts de fonctionnement à 14 millions de dollars, chiffre légèrement inférieur à ses prévisions budgétaires qui, faut-il préciser, se fondaient sur l'attente d'un chiffre d'affaires de 1,2 milliard de dollars. Pour l'exercice 1998-1999, la CCC a établi une cible de 1,3 p. 100 fondée sur un chiffre d'affaires prévu de 1,1 milliard de dollars. La Corporation est convaincue qu'elle pourra faire mieux en contrôllant les coûts tout en poursuivant la réalisation de l'objectif ambitieux qu'elle s'est donné pour son chiffre d'affaires et ses objectifs de croissance pour ses clients.

# Servir les clients

## LES EXPORTATEURS CLASSENT LA CCC AU PREMIER RANG POUR LA VALEUR GÉNÉRALE

Le rôle commercial de la CCC est unique en ce sens qu'il revêt un caractère d'indépendance par rapport tant à l'acheteur étranger qu'à l'exportateur canadien. La Corporation est efficace car les acheteurs étrangers respectent ses réalisations. Ils savent que la caution de la CCC n'est pas automatique mais reflète une évaluation détaillée et juste des capacités de l'exportateur. Cela accroît la crédibilité de l'exportateur aux yeux de l'acheteur qui, à son tour, est prêt à traiter à de meilleures conditions. Néanmoins cela peut créer des frictions avec les clients canadiens. Le sondage de satisfaction que la CCC effectue chaque année auprès de ses clients permet de verifier si elle répond aux préoccupations et besoins des exportateurs canadiens.

Les exportateurs, quand on leur a demandé d'évaluer les services de la CCC ainsi qu'un certain nombre d'autres sources d'assistance commerciales, publiques et privées, qu'ils ont utilisées au cours de l'année écoulée, ont décerné la meilleure note à la CCC, soit 67 p. 100 la cotant «excellente» ou «très bonne» et un autre 26 p. 100 la considérant «bonne».

La CCC a également reçu de très bonnes notes pour l'importance qu'elle accord à ses clients et la forte conservation de sa clientèle.

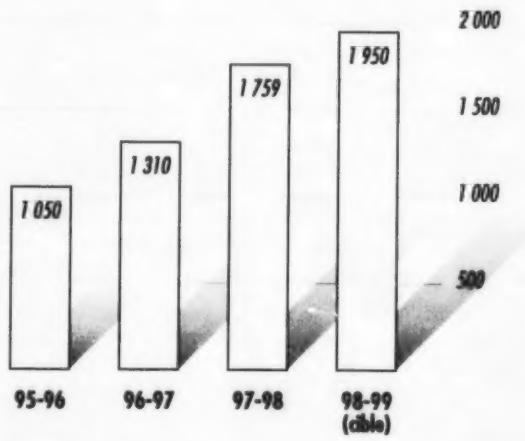
Huit répondants sur dix ont déclaré qu'ils recommanderaient la CCC à des collègues du milieu des affaires ou à des associés. Une large majorité (84 p. 100) continueraient à utiliser les services de la CCC au cours de l'année à venir. Presque la moitié a déclaré vouloir augmenter le nombre d'affaires traitées par l'entremise de la CCC dans l'année à venir.

Les exportateurs de la CCC recherchent des débouchés dans le secteur public à l'échelle mondiale. Tandis que 80 p. 100 vendent au gouvernement des États-Unis, 39 p. 100 sont également actifs en Europe occidentale, 34 p. 100 dans la région Asie-Pacifique et 31 p. 100 en Amérique latine. De ce nombre, 15 p. 100 ont déclaré avoir développé de nouveaux marchés américains dans le secteur public au cours de l'année dernière, 12 p. 100 en Europe occidentale et 10 p. 100 tant en Asie-Pacifique qu'en Amérique latine.

Les problèmes que les exportateurs mentionnent le plus souvent en rapport avec la vente aux gouvernements étrangers sont *la puissance de la concurrence* (63 p. 100), *la bureaucratie* (63 p. 100) et *le temps limité pour saisir les débouchés* (52 p. 100).

Les services les plus connus et les plus utilisés de la CCC étaient la négociation de contrats, les ventes au Département de la défense des États-Unis, la fourniture de débouchés

***Nombre de fournisseurs faisant affaires avec la CCC***



**Huit répondants sur dix ont déclaré qu'ils recommanderaient la CCC à des collègues du milieu des affaires ou à des associés... et continueraient à utiliser les services de la CCC au cours de l'année à venir.**

et le jumelage des soumissions ainsi que les ventes internationales de gouvernement à gouvernement. Alors que le PPP n'était qu'un petit programme relativement nouveau et encore peu utilisé, il a reçu la meilleure évaluation générale de tous les services avec plus de 90 p. 100 des répondants lui attribuant les deux cotes les plus hautes («excellent» et «très bon»). Cela reflète la réaction positive des petites entreprises à toutes les parties du sondage. Ce sont les entreprises ayant un chiffre d'affaires de moins de 5 millions de dollars par année qui ont toujours attribué les meilleures cotes à la CCC.

Lorsqu'on leur a demandé si la mise en place du recouvrement des coûts sur les services facultatifs de la CCC avait eu un effet sur leur utilisation des ces services, 4 p. 100 seulement des répondants ont indiqué un grand effet, 10 p. 100 un certain effet et 81 p. 100 aucun effet.

Dans le cadre de son étude, la CCC a également posé des questions à des sociétés vendant à des gouvernements étrangers mais sans utiliser les services de la CCC. De façon générale, ces sociétés ont précisé qu'elles étaient moins susceptibles d'avoir recours à des organismes gouvernementaux pour les assister dans leurs efforts d'exportation et que leur sphère d'action était plus vaste (22 p. 100 en Afrique et au Proche-orient, par exemple). Elles partageaient l'avis des clients de la CCC sur la nature et l'importance des problèmes qu'elles rencontraient.

Si 60 p. 100 des non-utilisateurs des services de la CCC connaissaient l'existence de ses services, une augmentation importante par rapport aux 12 p. 100 relevés lors du dernier sondage, ils comprenaient mal les circonstances dans lesquelles la CCC pourrait les aider.

La CCC s'est fixé un nouvel objectif de rendement pour l'année prochaine. Son sondage 1997-1998 a produit un indice de satisfaction des clients de 6,7 sur 10 basé sur l'évaluation générale, par le client, de la valeur de la CCC à ses yeux après avoir pris en considération la qualité et la valeur des services individuels qu'il avait utilisés. En 1998-1999, la CCC veut porter cet indice à 7,2.

## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La CCC est un outil commercial spécialisé et efficace. À l'instar de tous les éléments d'Équipe Canada, on attend à ce qu'elle contribue aux objectifs d'augmentation des exportations du Canada et du nombre des sociétés qu'elle aide à exporter, particulièrement dans la catégorie des PME.

La clé de la maximisation de cette contribution est d'assurer que les structures de gouvernement de la Corporation permettent l'établissement, la mesure et la correction, si nécessaire, du rendement de la société.

Un Conseil d'administration efficace suit et évalue les stratégies et les priorités de la Corporation, approuve l'infrastructure de gestion du risque au sein de laquelle la Corporation exerce son mandat, approuve le Plan de la Corporation et tient la direction responsable du rendement de la Corporation par l'entremise du poste de Chef de la direction.

La Corporation examine ses pratiques en fonction des directives gouvernementales de 1998 sur le gouvernement des sociétés d'État. Cet examen lui permettra d'évaluer dans quelle mesure elle se conforme à ces lignes directrices, de s'assurer que le Conseil d'administration remplit les obligations qui y sont décrites et de déceler tous les écarts entre les lignes directrices et les pratiques courantes. En 1998-1999, des recommandations sur ces points seront soumises au Ministre pour fin d'étude; elles viseront à faire en sorte que les pratiques de gestion générale de la CCC lui permetteront de continuer de répondre aux défis et de s'adapter aux changements du milieu international des affaires.

# Le chemin à suivre

**La qualité du service offert aux exportateurs est d'une importance primordiale.** Cette année, la CCC a, pour la première fois, adopté un indice de satisfaction des clients et s'est fixé l'objectif de l'améliorer. Cette mesure deviendra de plus en plus l'élément clé de l'évaluation de sa capacité de répondre à l'évolution des besoins de ses clients et un facteur essentiel de la façon dont elle classe et rémunère ses employés.

Reflétant la plus grande attention qu'elle porte aux PME, la CCC élaborera des moyens supplémentaires de mesure de la valeur qu'elle revêt aux yeux des exportateurs canadiens. Ces mesures incluront l'importance de la clientèle acquise parmi les acheteurs étrangers et les exportateurs, le nombre de nouveaux exportateurs ayant recours à ses services chaque année et la proportion de PME composant sa clientèle.

La Corporation s'est tracé un chemin qui la menera à une autonomie croissante dans le domaine de l'utilisation de ses services facultatifs. Le nombre de sociétés ayant recours aux services de la CCC continuera d'exiger l'amélioration et la rationalisation de l'offre de services. En 1997, la Corporation a introduit un système d'équipe commerciale pour ses opérations de passation de contrats. Ce changement a comporté des engagements majeurs pour développer des systèmes, établir et suivre des indicateurs et mesures de rendement et reformuler les stratégies de ressources humaines de sorte à mieux jumeler les compétences avec les besoins des clients.

Dans son Plan directeur, la Corporation prévoit augmenter le nombre de projets de toutes tailles sur lesquels elle travaille de pair avec les exportateurs. Tandis qu'une partie de cette croissance aura lieu dans les services faisant partie du mandat de la CCC en vertu de l'APPD qui est totalement financé par des crédits parlementaires, la plus grande partie de cette croissance se produira dans le secteur des services facultatifs aux ventes outre-mer et dans le PPP. Dans les deux cas, la Corporation devra répondre à cette demande avec les crédits actuels augmentés des fonds provenant de sa modeste politique de recouvrement des coûts. Elle ne pourra répondre à cette demande que dans la mesure où elle offrira à ses clients des services commerciaux qu'ils jugeront précieux et dont les taux correspondront à leurs moyens. La politique de recouvrement des coûts doit également rester sensible aux préoccupations particulières du gouvernement concernant les PME, à savoir qu'il faut répondre à leurs besoins et tenir compte du fait qu'elles n'ont que peu de fonds à consacrer à leurs croissance.

Le programme de la CCC en informatique la rendra compatible avec les exigences technologiques de l'an 2000 et il sera terminé vers la fin de 1998, si l'on se fie au Plan du projet de l'An 2000. Viendra ensuite une période d'essais intensifs en collaboration aves les fournisseurs et les clients parmi ceux à qui le passage à l'an 2000 posera le plus probablement des problèmes.

La Corporation est convaincue de pouvoir, en 1998-1999, bâtir sur les résultats de cette année pour battre ses propres records au nom des exportateurs canadiens.

Son niveau relatif de succès dépendra des élements suivants :

- investir dans des systèmes qui simplifieront et rationaliseront les processus de la CCC;
- mettre en place une stratégie de ressources humaines qui permettra à la CCC de continuer de répondre aux attentes de sa clientèle et à l'évolution de ses besoins;
- déterminer et viser les PME qui auront le plus probablement besoin des services de la CCC au cours des trois prochaines années;
- augmenter le nombre de clients actifs de la CCC tant sur les marchés aux États-Unis qu'outre-mer;
- commercialiser de façon plus efficace les services du PPP auprès des PME par l'intermédiaire des partenaires bancaires du programme;
- mieux réseauter avec les acheteurs étrangers, particulièrement avec les organisations américaines et internationales, afin de stimuler leur intérêt pour les fournisseurs canadiens;
- augmenter les taux de conversion en marché des soumissions jumelées par le service de la CCC chargé de ce travaille en s'attachant à jumeler plus précisément les débouchés avec les profils individuels des sociétés canadiennes;
- continuer à mieux faire connaître la CCC aux exportateurs et a ceux qui les conseillent;
- faire une promotion réussie de toute la gamme des services de la CCC auprès des utilisateurs actuels et éventuels au Canada.

vices
ux clients

## LES ACTIVITÉS DE LA CCC DANS LE MONDE

En 1997-1998, la Corporation commerciale canadienne a transigé des contrats ou des modifications à valeur ajoutée avec des acheteurs situés dans les pays énumérés ci-dessous. Les acheteurs mentionnés en italique étaient de nouveaux clients de la CCC (c'est-a-dire des acheteurs qui n'avaient pas fait affaire avec la CCC au cours des trois précédents exercices).

***Allemagne***

Bureau de la technologie de défense et de l'approvisionnement, Coblence

*Design Homes, Berlin*

Europ-Bau Ausstellungs GmbH, Seevetal

*Medicofit Sport GmbH, Delle*

Ministère de la Défense

MTU Motoren-Und Turbinen, Ludwigsfeld

*Teamhaus Baugesellschaft Gehrlberg*

*Terrabaltic, Radeberg*

*TIMOWA Projektierungs, New Roggentin*

*Umweltbundesamt, Berlin*

***Arabie Saoudite***

Abdullah Rashid al Karni

Trading, Jeddah

*Organismes commerciaux saoudiens, Jeddah*

***Argentine***

COMESI, s.a.i.c., Buenos Aires

***Australie***

Cathédrale St. Mary's, Sydney

Département de la Défense

***Autorité palestinienne***

Police civile palestinienne, Gaza

***Autriche***

Bureau du matériel de l'armée

***Bahamas***

Ministère des Travaux publics

***Barbades***

*Unité de mise en place du projet d'éducation*

***Bermudes***

Le Régiment des Bermudes

***Botswana***

Forces armées du Botswana

***Brésil***

*FONDOIN (Fondo Benezolano de Reconversion Industrial y Technologia)*

***Chine***

*Ministère de l'Agriculture*

*Ministère du Commerce intérieur*

*NEPA (organisme national chinois de protection de l'environnement)*

*Shanghai Ryerson Limited, Shanghai*

***Colombie***

*Area Metropolitana de Cucuta*

Empresa de Telecommunicaciones, Bogota

*IFINORTE, San José de Cucuta*

***Corée***

Ministère de la Défense nationale

***Cuba***

Cubanacan, S.A.

*Empresa Contruimport, la Havane*

*Empresa Importadora de Abastecimiento Tecnico, la Havane*

*Ministère de la Santé publique, la Havane*

Ministère des transports, la Havane

***Danemark***

Commandement du matériel de l'armée danoise

Missionpharma, A/S

***Espagne***

*Gamesa Industrial, Vitoria*

***États-Unis***

Agence de logistique de défense des États-Unis

Agence de cartographie de défense des États-Unis

Armée de terre des États-Unis

Corps des fusiliers marins des États-Unis

Forces aériennes des États-Unis

Garde côtière des États-Unis

Garde nationale des États-Unis

Marine des États-Unis

NASA

Agustana Lutheran Church, Washington, DC

Association of Universities for Research in Astronomy, Tucson, AZ

*Augsburg Lutheran Church Winston-Salem, NC*

*Boeing Aerospace Operations Inc., Midwest, OK*

*Brouwertij Belame Ltd., Cooperstown, NY*

*BusyBody Fitness Warehouse, Dallas, TX*

*Carraway Methodist Medical Centre, Birmingham, AL*

*Chand Corporation, Mathews, LA*

Columbus State University, Columbus, GA

*Department of Management and Budget, État de Michigan*

*Department of the Environment, Raleigh, NC*

*Discovery Yacht Sales Inc., Seattle, WA*

*FCI Corporation, Conyers, GA*

*Federal Aviation Administration, Washington, DC*

*First Baptist Church, LaGrange, GA*

*First Presbyterian Church, Newport News, VA*

*First United Methodist Church, Kalamazoo, MI*

*Ford Motor Company, Allen Park, MI*

*HellCraft Services Ltd., San Antonio, TX*

*Hellier Yacht Sales Ltd., New London, CT*

Hercules Construction & Development Inc., Brooklyn, NY

*Houston Yachts, Kemah, TX*

*Kampi Components Ltd., Bristol, PA*

*Liebert Corporation, Columbus, OH*

*Marlyn Steel Decks Ltd., Tampa, FL*

*Newtech Electronics, Hauppauge, N*

*Picotte Companies, Albany, NY*

*Plaza Construction Corporation, New York, NY*

*QDS, Chantilly, VA*

*RS Electronics, Livonia, MI*

*Raytheon Electronic Systems, Andover, MA*

*Rocketdyne Technical Services Co., Kahului, HI*

*Sam's Merchandising Division, Bentonville, AR*

*St. Aloysius Catholic Church, Bowling Green, OH*

*St. Ann's Catholic Church, Washington, DC*

*St. Paul's Episcopal Church, Edenton, NC*

*Stein Mart Inc., Jacksonville, FL*

*Supersonic Services Inc., Davie, FL*

*TAOS Industries Ltd., Madison, AL*

Tracor Aerospace Electronic Systems Inc., Lansdale, PA

Trinity Episcopal Church, Reno, NV

Trinity United Methodist Church, Tallahassee, FL

*Uwohali Inc., Huntsville, AL*

Ville de Gatlinburg, Gatlinburg, TN

*Ville de Pigeon Forge, Pigeon Forge, TN*

*VOCGEN Inc., Houston, TX*

*White Rock Baptist Church, Durham, NC*

### *France*

Direction des Engins, Paris

### *Fédération russe*

Aeroflot

*Chernogorneft, Nizhnevertovsk*

*Service fédéral russe d'emploi*
*Yuganskneftegas, Nefteyugansk*

### *Ghana*

*The National Institutional Renewal Program*

### *Grèce*

Ministère de la Défense nationale

### *Hong Kong, S.A.R.*

*China Resources Machinery and Equipment Co. Ltd.*

*Hot Po, Metal Manufacturing Co. Ltd.*

### *Hongrie*

Administration du trafic aérien et d'aéroports

### *Inde*

*Commission de l'électricité du Kerala*

*Pawan Hans Helicopters Limited, New Delhi*

### *Iran*

*Ministère de l'Intérieur*

Organisation de l'aviation civile iranienne

*Sherkate Soortmeh, I.R.*

### *Irlande*

*Commission de réhabilitation nationale, Dublin*

### *Israël*

*DEA Research and Development Ltd., Jérusalem*

Had Paz Ltd., Yavne

### *Italie*

*Page Europa, S.P.A., Rome*

### *Jamaïque*

*Ministère de la Santé*

### *Japon*

Asahikisai Company Ltd.

*Cosmo Homes Ltd., Chiba*

Levante Inc., Tokyo

### *Kenya*

Forces aériennes 82

### *Luxembourg*

Armée Luxembourgeoise

### *Maroc*

Trésorerie Générale du Maroc

### *Mexique*

Bombardier Concarril, S.A. de C.V.

### *Norvège*

Armée royale norvégienne

Marine royale norvégienne

*Troms Folkeblad*

### *Organisations internationales*

Agence de maintenance et d'approvisionnement de l'OTAN

Bureau des services d'appui aux projets, New York

Département des services d'appui et de gestion pour le développement des Nations Unies, New York

Division des approvisionnements et des transports des Nations Unies, New York

Fonds des Nations Unies pour la population, New York

*Forces de déploiement préventive des Nations Unies, Skopje*

Forces de protection des Nations Unies, Zagreb

HCR, Genève

Organisation mondiale de la santé, Genève

Organisation panaméricaine de la santé, Washington, DC

Programme alimentaire mondial, Rome

UNICEF, Copenhague

### *Panama*

*Blasser Brothers Inc., S.A.*

Commission du canal de Panama

### *Pays-Bas*

Académie royale des arts et sciences des Pays-Bas

Ministère de la Défense

### *Portugal*

Ministère de la Défense nationale

### *Royaume-Uni*

British Aerospace Limited

Defence Clothing and Textiles Agency

European Passenger Services

*Island Waste Services Limited*

London Fire and Civil Defence Authority

*Old Flying Machine Company*

Rolls-Royce Derby

### *Singapour*

*Pioneer Systems PTE Ltd.*

*Singapore Automotive Technologies Ltd.*

### *Suède*

*Helsingborg Energi AB*

### *Suisse*

*IFA, Solothurn*

### *Taïwan*

*New Village Globe International, Taipeh*

### *Tanzanie*

Corporation des chemins de fer tanzaniens

### *Thaïlande*

*Conseil national de recherche de Thaïlande*

Forces aériennes royales thaïlandaises

### *Uruguay*

ANTEL de Uruguay

### *Vénézuela*

*Fonds national de transports urbains, Caracas*

# *États financiers 1997-1998*

## RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION À L'ÉGARD DES ÉTATS FINANCIERS

La direction assume la responsabilité des états financiers de la Corporation commerciale canadienne et de tous les renseignements contenus dans le présent rapport annuel approuvé par le Conseil d'administration. Les états financiers ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus et s'appuient, le cas échéant, sur les meilleurs estimations et jugements de la direction. Les renseignements financiers présentés ailleurs dans le rapport annuel concordent avec les états financiers.

Pour s'acquitter de sa responsabilité à l'égard de la présentation d'information financière, la direction compte sur des systèmes et des pratiques de contrôle de gestion et financier conçus pour fournir une certitude raisonnable quant à l'autorisation des opérations, la protection des biens et la tenue de registres appropriés. Ces mesures de contrôle et ces pratiques visent à assurer la conduite ordonnée des affaires, l'exactitude des registres comptables, l'établissement en temps opportun de renseignements financiers fiables, ainsi que le respect des politiques de la Corporation et des exigences législatives.

Le Comité de vérification veille à ce que la direction assume ses responsabilités à l'égard du maintien de systèmes de contrôle adéquats et de la qualité de l'information financière présentée. Les vérificateurs externes de la Corporation ont librement et pleinement accès au Comité de vérification pour discuter des résultats de leurs travaux et lui faire part de leurs préoccupations et de leurs avis.

Le Vérificateur général du Canada, vérificateur indépendant, est responsable de la vérification des opérations et des états financiers de la Corporation, ainsi que de la préparation de son rapport.

*Le Président*
***Robert G. Wright***

*Le Directeur, Finances et gestion du risque*
***Mike Pantazi***
*Ottawa (Canada)*

## RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

**Au ministre du Commerce international**

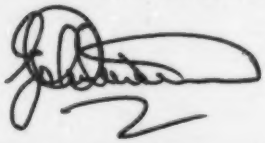
J'ai vérifié le bilan de la Corporation commerciale canadienne au 31 mars 1998 et les états des résultats et bénéfices non répartis et de l'évolution de la situation financière de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Corporation. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence d'inexactitudes importantes dans les états financiers. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers présentent fidèlement, à tous égards importants, la situation financière de la Corporation au 31 mars 1998 ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la Corporation dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* et aux règlements administratifs de la Corporation.

*Pour le vérificateur général du Canada*



***John Wiersema, CA***
*Vérificateur général adjoint*

*Ottawa (Canada)*
*le 5 juin 1998*

# Bilan

*au 31 mars 1998*
*(en milliers de dollars)*

| ACTIF | 1998 | 1997 |
|---|---|---|
| Encaisse et dépôts à court terme (note 3) | 46 640 $ | 55 050 $ |
| Débiteurs (note 4) | 179 871 | 123 703 |
| Avances aux fournisseurs | 40 664 | 35 382 |
| Paiements proportionnels aux fournisseurs | 39 890 | 37 404 |
| | 307 065 $ | 251 539 $ |

| PASSIF | | |
|---|---|---|
| Créditeurs et charges à payer (note 4) | 186 459 $ | 135 640 $ |
| Avances des clients | 62 166 | 59 236 |
| Paiements proportionnels reçus des clients | 38 389 | 36 715 |
| Provision pour frais supplémentaires de contrats (note 5) | 1 522 | 1 642 |
| Indemnités de cessation d'emploi | 1 012 | 1 054 |
| Éventualités (note 7) | | |
| | 289 548 | 234 287 |
| **AVOIR DU CANADA** | | |
| Capital d'apport | 10 000 | 10 000 |
| Bénéfices non répartis | 7 517 | 7 252 |
| | 17 517 | 17 252 |
| | 307 065 $ | 251 539 $ |

*Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers*

Approuvé par le Conseil :

Le président du conseil d'administration et le président

Un administrateur

# État des résultats et bénéfices non répartis

*pour l'exercice terminé le 31 mars 1998*
*(en milliers de dollars)*

| **REVENUS** | **1998** | **1997** |
|---|---|---|
| Contrats facturés (note 8) | 953 253 $ | 904 637 $ |
| Intérêts créditeurs et autres revenus | 3 504 | 2 907 |
| | 956 757 | 907 544 |

| **DÉPENSES** | | |
|---|---|---|
| Coûts des contrats facturés (note 8) | 953 253 | 904 637 |
| Frais de contrats supplémentaires | 261 | 254 |
| Frais d'administration | 13 716 | 12 966 |
| | 967 230 | 917 857 |
| Résultats d'exploitation nets avant le crédit parlementaire | (10 473) | (10 313) |
| Crédit parlementaire | 10 738 | 10 941 |
| Résultats d'exploitation nets après le crédit parlementaire | 265 | 628 |
| Bénéfices non répartis au début de l'exercice | 7 252 | 6 624 |
| Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice | 7 517 $ | 7 252 $ |

*Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.*

# État de l'évolution de la situation financière

*pour l'exercice terminé le 31 mars 1998*
*(en milliers de dollars)*

| ACTIVITÉS DE FINANCEMENT | 1998 | 1997 |
|---|---|---|
| Crédit parlementaire | 10 738 $ | 10 941 $ |

| ACTIVITÉS D'EXPLOITATION | | |
|---|---|---|
| Encaissements provenant de clients | 900 708 | 831 262 |
| Intérêts et autres revenues encaissés | 3 504 | 2 907 |
| Paiements aux fournisseurs | (910 360) | (832 475) |
| Paiements administratifs | (13 000) | (13 448) |
| Encaisse utilisée pour les activités d'exploitation (note 12) | (19 148) | (11 754) |
| Diminution de l'encaisse et des dépôts à court terme | (8 410) | ( 813) |
| Encaisse et dépôts à court terme au début de l'exercice | 55 050 | 55 863 |
| Encaisse et dépôts à court terme à la fin de l'exercice | 46 640 $ | 55 050 $ |

*Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.*

# Notes aux états financiers

## du 31 mars 1998

### 1. Nature, structure et financement

Constituée en 1946 en vertu de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*, la Corporation est une société d'État mandataire figurant à la Partie I de l'Annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La Corporation généralement agit comme mandataire principal lorsque des pays ou des organismes internationaux désirent acheter des produits et des services du Canada. La Corporation établit des contrats avec des gouvernements étrangers, des organismes internationaux et d'autres acheteurs. La Corporation établit des contrats d'approvisionnement correspondants avec des entreprises canadiennes.

Le gouvernement a fourni à la Corporation un capital d'apport de 10 millions de dollars. La Corporation est aussi autorisée à emprunter des fonds du Trésor jusqu'à concurrence de 10 millions de dollars pour augmenter son fonds de roulement. Chaque année, la Corporation finance ses activités par le biais d'un crédit parlementaire.

La Corporation n'est pas assujettie aux dispositions de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

### 2. Conventions comptables importantes

Les présents états financiers ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus. On trouvera ci-dessous un résumé des principales conventions comptables :

**a) Contrats**

La Corporation enregistre la facturation de contrats, et des coûts qui y sont associés, au moment de la livraison et transfère à ce moment le titre au client. Dans le cas de paiements progressifs, elle enregistre la facturation de contrats sur réception des montants payés par les fournisseurs pour le travail qui a été réalisé.

La Corporation utilise la méthode de l'avancement des travaux pour comptabiliser les contrats qui prévoient des paiements proportionnels. On reconnaît le coût des contrats facturés et les revenus connexes au moment de la réception de factures proportionnelles des fournisseurs. Comme le titre de propriété n'a pas encore été cédé au client, la Corporation considère les paiements proportionnels aux fournisseurs comme un actif et les paiements proportionnels reçus des clients comme un passif. Les paiements proportionnels connexes sont réduits à mesure que les livraisons sont acceptées par le client.

Les paiements proportionnels des clients et aux fournisseurs représentent les versements des acheteurs étrangers aux exportateurs canadiens en vertu de contrats permettant le recouvrement partiel des coûts (généralement 80 p. 100) liés au travail effectué en vue de mener un contrat à terme. Ces paiements ne constituent pas des prêts. Étant donné que le paiement passe par l'exportateur canadien, le passif est compensé en grande partie par les éléments de l'actif inscrits au bilan.

Les avances des clients et aux fournisseurs constituent un acompte versé après la conclusion du contrat, avant qu'aucun travail n'ait été entamé, conformément à ce qui a été convenu avec l'acheteur étranger. Ces paiements ne sont pas des prêts.

Les coûts supplémentaires des contrats encourus lorsque les fournisseurs ne s'acquittent pas de leurs obligations envers la Corporation sont déterminés cas par cas. Ces coûts sont portés à l'état des résultats de l'exercice au cours duquel l'inexécution a eu lieu, et l'on peut déterminer de façon raisonnable les coûts supplémentaires à être engagés par la Corporation.

**b) Conversion des devises**

Les éléments d'actif et de passif exprimés en monnaies étrangères sont convertis en dollars canadiens au cours du change en vigueur à la fin de l'exercice. Les revenus et les dépenses sont convertis au taux de change moyen pour le mois pendant lequel l'opération a lieu. Les gains et les pertes de change découlant des opérations sur monnaies étrangères sont inclus dans les autres revenus.

Les contrats passés avec des clients étrangers et, par la suite, avec des fournisseurs canadiens, sont généralement conclus dans la même devise. C'est par ce moyen et d'autres que la Corporation fait assumer aux fournisseurs le risque de change.

La Corporation conserve une partie de son fonds de roulement en monnaies étrangères pour faciliter les mouvements de trésorerie entre clients étrangers et fournisseurs canadiens.

**c) Régime de retraite**

Les employés de la Corporation sont couverts par le Régime de pension de retraite de la fonction publique qui est administré par le gouvernement du Canada. Aux termes des lois actuelles, les cotisations que verse la Corporation au Régime sont limitées à un montant égal aux cotisations versées par l'employé au titre de ses services courants. Ces cotisations représentent le total des obligations de la Corporation découlant du régime de retraite et sont imputées aux résultats sur une base courante. Selon les lois actuelles, la Corporation n'est pas tenue de faire des contributions à l'égard des insuffisances actuarielles du Compte de pension de retraite de la fonction publique.

**d) Indemnités de cessation d'emploi**

Les employés de la Corporation ont droit à des indemnités de cessation d'emploi calculées d'après le niveau de salaire en vigueur au moment du départ, conformément aux conventions collectives et aux conditions d'emploi. L'élément de passif relatif à ces indemnités est inscrit dans les comptes à mesure que les employés les accumulent.

La direction se fonde sur les droits courants pour estimer l'élément de passif relatif aux indemnités de cessation d'emploi.

## 3. Encaisse et dépôts à court terme

Au 31 mars 1998, l'encaisse et les dépôts à court terme englobaient ce qui suit :

| | Exercice terminé le 31 mars (en milliers de dollars) 1998 | 1997 |
|---|---|---|
| ***Soldes non affectés*** | | |
| Dollars américains | 22 808 $ | 24 225 $ |
| Livres sterling | 650 | 535 |
| Dollars canadiens | 1 036 | 3 283 |
| | 24 494 | 28 043 |
| ***Déposés en fiducie*** | | |
| Dollars américains | 8 455 | 2 867 |
| Dollars australiens | 678 | 5 229 |
| Marks allemands | 2 156 | 8 844 |
| Dollars canadiens | 10 857 | 10 067 |
| | 22 146 $ | 27 007 $ |
| ***Total*** | | |
| Dollars américains | 31 263 | 27 092 |
| Autres devises | 3 484 | 14 608 |
| Dollars canadiens | 11 893 | 13 350 |
| | 46 640 $ | 55 050 $ |

Les intérêts gagnés sur l'encaisse et les dépôts à court terme déposés en fiducie sont portés au crédit du client. La Corporation investit dans des dépôts à court terme de banques canadiennes de l'annexe A, dont l'échéance moyenne est inférieure à 21 jours. Le rendement global du portefeuille, au 31 mars 1998, était de 5,2 % (4,9 % en 1997). La valeur comptable de l'encaisse et des dépôts à court terme avoisine la valeur au marché.

## 4. Débiteurs et créditeurs

Les débiteurs doivent être réglés selon les modalités commerciales normales et ne portent pas intérêt.

Les créditeurs doivent être réglés selon les modalités commerciales normales, sauf ceux à verser aux petites et moyennes entreprises qui sont réglés dans les quinze jours. Aucun intérêt n'est versé dans l'un ou l'autre cas.

En date du 31 mars 1998, la Corporation avait des sommes nettes à recouvrer de gouvernements étrangers d'une valeur de 179 361 000 $ (123 260 000 $ en 1997).

## 5. Provision pour frais supplémentaires de contrats

La Corporation peut devoir assumer des frais supplémentaires de contrats en cas de manquement de la part des fournisseurs. Au 31 mars 1998, la Corporation avait comptabilisé, selon la meilleure estimation de la Direction, une provision de 1 522 000 $ (1 642 000 $ en 1997) pour des frais supplémentaires de contrats qui seront engagés par la Corporation afin de s'acquitter de ses obligations contractuelles.

## 6. Obligations contractuelles

La Corporation est tenue de réaliser de nombreux contrats avec des clients étrangers. Au 31 mars 1998, la valeur globale des contrats en cours était de l'ordre de 1,1 milliard de dollars (1,3 milliard de dollars en 1997).

Dans le cadre du Programme de paiements progressifs, la Corporation indemnise les institutions financières participantes pour les sommes avancées aux fournisseurs de la Corporation. La Corporation détient à la banque une créance lui permettant de compenser les indemnités. Au 31 mars 1998, les indemnités non remboursés s'élèvaient à 4 719 000 $ (6 400 000 $ en 1997).

## 7. Éventualités

La Corporation a été notifiée par voie d'une déclaration en vertu de laquelle le plaignant, un fournisseur, veut être dédommagé pour des pertes considérables présumées encourues dans le cadre de contrats achevés en 1993. Après consultation d'un avocat, il a été établi que la responsabilité éventuelle de la Corporation et les dommages-intérêts pouvant en découler ne peuvent pas encore être déterminés.

En décembre 1997, la Corporation a été notifiée par voie d'une déclaration selon laquelle un acheteur étranger prétend que des biens manufacturés par un fournisseur canadien ne correspondaient pas aux spécifications énoncées dans un contrat établi en 1992. Conformément aux dispositions du contrat correspondant signé par le fournisseur canadien et la Corporation, le fournisseur canadien a pris les devants et a retenu les services d'un avocat en lui donnant instruction de défendre la cause. Le fournisseur aura aussi la charge d'indemniser la Corporation contre les dommages-intérêts découlant de cette plainte, le cas échéant. Bien que les dommages réclamés par le plaignant soient importants, l'avocat a avisé la Corporation que le plaignant éprouvait des difficultés à justifier ses allégations. Le préjudice pouvant découler de cette réclamation ne peut pas encore être déterminé.

Tout montant que devra payer la Corporation, pour l'une ou l'autre des réclamations, sera comptabilisé au cours de l'exercice où il pourra être déterminé.

## 8. Contrats facturés

La facturation de contrats est distincte du volume des transactions corporatives, qui est le terme employé pour décrire la valeur totale des contrats et des modifications signés durant l'année. Le volume des transactions pour l'année se terminant le 31 mars 1998 se chiffrait à 1,020 milliard de dollars (859 millions de dollars en 1997).

La Corporation facilite la vente de biens canadiens à des gouvernements étrangers, à des organismes internationaux et à d'autres acheteurs travers le monde. Les contrats facturés ont été répartis comme suit :

| | Exercice terminé le 31 mars (en milliers de dollars) 1998 | 1997 |
|---|---|---|
| Gouvernement et acheteurs des États-Unis | 628 363 $ | 581 134 $ |
| Autres gouvernements et acheteurs étrangers | 298 560 | 315 957 |
| Organismes des Nations Unies | 26 330 | 7 546 |
| | 953 253 $ | 904 637 $ |

## 9. Opérations entre apparentés

La Corporation a des liens de propriété commune avec tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. La Corporation transige avec ces entités dans le cours normal de ses affaires. Outre les opérations indiquées ailleurs dans les présents états financiers, la Corporation a effectué les opérations suivantes avec des apparentés :

**a) Travaux publics et Services gouvernementaux Canada**

Généralement, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada offre à la Corporation des services de gestion de contrat qui sont facturés à des taux prédéterminés et calculés sur le montant des contrats obtenus. Ce ministère fournit également certains services au prix coûtant. Au cours de l'exercice terminé le 31 mars 1998, le coût de ces services a atteint 3 701 000 $ et est inclus dans les frais d'administration.

Dans le cas d'un contrat particulier, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada fournit à la Corporation des services de gestion de contrats sans frais imputables à la Corporation. On estime que le coût de ce service serait à l'ordre d'un million de dollars. Le coût de ces services n'est pas inscrit dans les comptes de la Corporation.

**b) Ministère de la Justice**

Le ministère de la Justice représente la Corporation dans certaines causes. La Corporation paie les honoraires et les frais pour des poursuites particulières. Pour l'exercice terminé le 31 mars 1998, les honoraires et les frais juridiques pour les poursuites particulières se sont chiffrés à 608 000 $ (484 000 $ en 1997) et sont inclus dans les frais d'administration.

À la suite de toutes les opérations entre apparentés, les montants dus par ces parties et à celles-ci qui sont inclus dans les débiteurs et les créditeurs sont respectivement de 240 000 $ (165 000 $ en 1997) et de 1 098 000 $ (273 000 $ en 1997).

En outre, des ministères du gouvernement ont fourni gratuitement certains services administratifs à la Corporation. Le coût de ces services n'est pas inscrit dans les comptes de la Corporation.

### *10. Assurance*

Même si la Corporation pratique l'auto-assurance, elle s'assure contre les risques particuliers reliés à la fraude, aux installations informatiques et logiciels, au mobilier et aux accessoires de bureau, aux accidents de voyage et aux frais médicaux.

### *11. Engagements en vertu d'un bail*

En mars 1995, la Corporation a signé un bail de dix ans pour l'espace de bureau, qui est entré en vigueur le 1er octobre 1995. Les versements minimum annuels de loyer en vertu et pour la durée du bail s'établissent aux environs de 775 000 $.

### *12. Rapprochement des résultats d'exploitation nets avant crédits parlementaire avec l'encaisse utilisée pour les activités d'exploitation*

| | Exercice terminé le 31 mars (en milliers de dollars) | |
|---|---|---|
| | 1998 | 1997 |
| Résultats d'exploitation nets avant crédit parlementaire | (10 473 $) | (10,313 $) |
| Redressements aux fins de rapprochement des résultats nets à l'encaisse nette utilisée pour les activités d'exploitation : | | |
| (Augmentation) diminution des débiteurs | (56 168) | 151 |
| (Augmentation) diminution des avances aux fournisseurs | (5 282) | 35 167 |
| (Augmentation) diminition des paiements proportionnels aux fournisseurs | (2 486) | 26 160 |
| Augmentation des débiteurs et charges à payer | 50 819 | 10 663 |
| Augmentation (diminution) des avances des clients | 2 930 | (46 095) |
| Augmentation (diminution) des paiements proportionnels des clients | 1 674 | (26 874) |
| (Diminution) de la provision pour frais supplémentaires de contrats | ( 120) | ( 700) |
| (Diminution)augmentation des indemnités de cessation d'emploi | (42) | 87 |
| Total des redressements | (8 675) | (1 441) |
| Encaisse utilisée pour les activités d'exploitation | (19 148 $) | (11 754 $) |

### *13. Incertitude découlant du problème du passage à l'an 2000*

Le passage à l'an 2000 pose un problème parce que de nombreux systèmes informatiques utilisent deux chiffres plutôt que quartre pour identifier l'année. Les systèmes sensibles aux dates peuvent confondre l'an 2000 avec l'année 1900 ou une autre date, ce qui entraîne des erreurs lorsque des informations faisant intervenir des dates de l'an 2000 sont traitées. En outre, des problèmes semblables peuvent se manifester dans des systèmes qui utilisent certaines dates de l'année 1999 pour représenter autre chose qu'une date. Les répercussions du problème du passage à l'an 2000 pourront se faire sentir le 1er janvier de l'an 2000, ou encore avant ou après cette date, et, si l'on n'y remédie pas, les conséquences sur l'exploitation et l'information financière peuvent aller d'erreurs mineures à une défaillance importante des systèmes qui pourrait nuire à la capacité de l'entité d'exercer normalement ses activités. Il n'est pas possible d'être certain que tous les aspects du problème du passage à l'an 2000 qui ont incidence sur l'entité, y compris ceux qui ont trait aux efforts déployés par les clients, les fournisseurs ou d'autres tiers, seront entièrement résolus.

### *14. Chiffres correspondants*

Certaines données pour 1996-1997 ont été reclassifiées pour qu'elles soient conformes à la présentation de l'exercice en cours.